

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

04.01 – МКР. 1615 “С” 2024.09.20. 002. ПЗ

ІЛІЄНКА ОЛЕКСАНДРА ВІТАЛІЙОВИЧА

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ННІ неперервної освіти і туризму

УДК 005.591.6:352.07:336

ПОГОДЖЕНО

Директор

ННІ неперервної освіти і туризму

Іван ГРИЦЕНКО

_____ (підпис)

« ____ » _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

**В. о. завідувача кафедри публічного
управління, менеджменту інноваційної
діяльності та дорадництва**

Сергій ПРИЛІШКО

_____ (підпис)

« ____ » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Інноваційні підходи до формування бюджету територіальної
громади»**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

**Освітня програма «Управління інноваційною та консалтинговою
діяльністю»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

д.е.н., професор

Ольга ВИТВИЦЬКА

_____ (підпис)

Керівник магістерської

кваліфікаційної роботи

к.е.н., професор

Марія КУЛАСЬ

_____ (підпис)

Виконав

Олександр ІЛЛЕНКО

_____ (підпис)

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ННІ неперервної освіти і туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

**В. о. завідувача кафедри публічного управління,
менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва**

д.держ.упр., доцент _____ Сергій ПРИЛПКО

“12” грудня 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ
Ілленку Олександрю Віталійовичу**

Спеціальність: **073 “Менеджмент”**

Освітня програма: **“Управління інноваційною та консалтинговою діяльністю”**

Орієнтація освітньої програми: освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Інноваційні підходи до формування бюджету територіальної громади»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від 20.09.2024 р. №1615 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру: 2024.10.28
Рік, місяць, число

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативно-правові акти, статистичні дані, аналітичні звіти, матеріали з офіційних сайтів, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретично обґрунтувати основи інноваційної діяльності при формуванні бюджету на державному та регіональному рівнях.
2. Дослідити особливості організації формування дохідної частини міського бюджету богуславської міської територіальної громади.
3. Оцінити напрями оптимізації дохідної частини місцевого бюджету на інноваційній основі.

Дата видачі завдання «12» грудня 2023 р.

**Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____
Завдання прийняв до виконання _____**

**Марія КУЛАСЬ
Олександр ІЛЛЕНКО**

РЕФЕРАТ

Ілленко О. «Інноваційні підходи до формування бюджету територіальної громади» магістерська кваліфікаційна робота: спец. 073 «Менеджмент» / керівник Кулаєць М.М. к.е.н., проф. Київ, 2024. 93 с.

У магістерській кваліфікаційній роботі проаналізовано основні інструменти формування дохідної частини місцевого бюджету в умовах децентралізації, а також досліджено їх вплив на прикладі Богуславської міської територіальної громади. Виявлено актуальні проблеми місцевих бюджетів, запропоновано шляхи їх удосконалення та розглянуто закордонний досвід у цій сфері.

У роботі показано, що в умовах фінансової децентралізації розвиток територій в Україні значною мірою залежить від офіційних трансфертів, частка яких становить близько 40% бюджету громад. Така залежність робить місцеві органи влади фінансово підконтрольними центру, що держава пояснює необхідністю фінансування окремих видатків та забезпеченням контролю за їх використанням.

Тому, на наш погляд, у сучасних умовах особливу увагу слід приділяти розвитку власних доходів громади, включаючи інноваційні підходи до їх формування. Це дозволить зменшити залежність від трансфертів і перетворити територіальні громади з дотаційних на фінансово самодостатні.

Ключові слова: інноваційна діяльність, місцеві бюджети, інновації, інноваційні підходи

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИ ФОРМУВАННІ БЮДЖЕТУ НА ДЕРЖАВНОМУ ТА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ.....	9
1.1. Інноваційні підходи до прогнозування та планування доходів бюджету	9
1.2. Інноваційні інструменти управління ресурсним забезпеченням місцевого бюджету.....	26
1.3. Проблеми формування і виконання бюджетів територіальних громад та інноваційні підходи підвищення ефективності цих процесів	35
Висновки до 1 розділу.....	42
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ФОРМУВАННЯ ДОХІДНОЇ ЧАСТИНИ МІСЬКОГО БЮДЖЕТУ БОГУСЛАВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	43
2.1. Вплив інструментів формування дохідної частини міського бюджету на діяльність Богуславської міської територіальної громади.....	43
2.2. Адміністрування процесу формування дохідної частини міського бюджету.....	61
Висновки до 2 розділу.....	66
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ДОХІДНОЇ ЧАСТИНИ МІСЬКОГО БЮДЖЕТУ НА ІННОВАЦІЙНІЙ ОСНОВІ	68
3.1. Оптимізація наповненості дохідної частини місцевого бюджету через застосування інноваційних підходів на прикладі Богуславської міської територіальної громади в умовах воєнного стану.....	68

3.2. Міжнародний досвід економічного розвитку через інновації на регіональному рівні (на прикладі країн ЄС).....	75
Висновки до 3 розділу.....	81
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85

ВСТУП

Однією з ключових умов ефективного управління територіальним розвитком є забезпечення стабільних і регулярних надходжень до місцевого бюджету. У зв'язку з цим актуальним є пошук інноваційних підходів для досягнення цієї мети. Проведений аналіз останніх досліджень, присвячених питанням формування доходів місцевих бюджетів, свідчить, що пропозиції науковців та експертів здебільшого зводяться до запровадження нових видів доходів або підвищення ставок чинних податків і зборів. Водночас аспект розробки принципово нових підходів до формування податкових надходжень до місцевих бюджетів залишається недостатньо дослідженим, що вимагає подальшої уваги та поглибленого вивчення.

Фінансова децентралізація стала однією з ключових реформ, реалізованих в Україні за останні роки. Метою цієї реформи було надання органам місцевого самоврядування більшої автономії у формуванні та використанні місцевих бюджетів, стимулювання впровадження інноваційних підходів до формування бюджетів, удосконалення механізмів регулювання міжбюджетних відносин. Реформа спрямована на покращення управління фінансовими ресурсами на місцевому рівні, створення спроможної, ефективної, прозорої та підзвітної системи місцевих фінансів, орієнтованої на досягнення цілей сталого розвитку.

У сучасних умовах фінансової децентралізації питання формування дохідної частини місцевих бюджетів України набуває значної теоретичної та практичної важливості. Це зумовлено їхнім різноманітним складом і призначенням. Доходи місцевих бюджетів є основою для забезпечення їхніх видатків, створюючи необхідні передумови для виконання повноважень органами місцевого самоврядування. Водночас значний вплив міжбюджетних трансфертів робить місцеві бюджети частково залежними від політичних рішень, ухвалених на державному рівні. Тому особливо важливим науковим завданням у контексті фінансової децентралізації, яка активно впроваджується

в Україні, є обґрунтування необхідності перетворення місцевих бюджетів із дотаційних на самодостатні. Такі бюджети мають забезпечувати самостійний і стабільний соціально-економічний розвиток територій, підвищуючи їхню фінансову незалежність і стійкість.

Об’єкт дослідження – процес формування дохідної частини бюджету територіальних громад.

Предмет дослідження – теоретичні, прикладні положення формування дохідної частини місцевого бюджету у Богуславській міській територіальній громаді Київської області.

Метою дослідження є визначення інноваційних інструментів для управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів і розробка заходів щодо їх впровадження з метою підтримки реалізації реформи місцевого самоврядування та фінансової децентралізації в Україні.

Перелік завдань для досягнення поставленої мети:

- обґрунтувати сутність та визначити складові процесу формування дохідної частини місцевого бюджету.
- дослідити особливості інноваційного формування дохідної частини місцевого бюджету в Україні.
- розглянути зарубіжний досвід формування місцевих бюджетів з метою адаптації окремих його елементів та інноваційних підходів у вітчизняну практику.
- оцінити сучасний фінансовий стан в територіальній громаді (на прикладі Богуславської МТГ).
- виявити основні проблеми формування та реалізації бюджету громади.

Методи дослідження: загальнонаукові методи; системний підхід; економічний та статистичний аналіз (табличний, графічний), аналітичні методи.

Теоретичне значення роботи полягає в систематичному аналізі інструментів формування дохідної частини місцевих бюджетів на

загальнодержавному та місцевому рівнях, а також у визначенні шляхів їх вдосконалення з урахуванням міжнародного досвіду та впровадження інновацій.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування органами місцевого самоврядування запропонованих рекомендацій та інноваційних підходів для покращення процесу формування дохідної частини місцевих бюджетів.

Апробація результатів дослідження. Опубліковано тези: «Особливості консалтингових та аутсорсингових послуг. Інноваційні підходи до формування місцевих бюджетів у воєнний час» у матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційна діяльність та консалтинг у викликах сьогодення» К.: НУБіП України, 2024.

Інформаційною базою слугували вітчизняні та закордонні видання, Інтернет-ресурси, матеріали преси та фактичні дані щодо дохідної частини бюджету Богуславської міської територіальної громади, Київської області.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел. Кваліфікаційна робота містить 92 сторінки комп'ютерного тексту, 2 рисунки, 13 таблиць, 63 джерела.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИ ФОРМУВАННІ БЮДЖЕТУ НА ДЕРЖАВНОМУ ТА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

1.1. Інноваційні підходи до прогнозування та планування доходів бюджету

Рівень соціально-економічного розвитку країни і пов'язане з ним наповнення дохідної частини бюджету залежить не тільки від налагоджених процесів управління податками і зборами, а й від наявності реальних, науково обґрунтованих планів і прогнозів, результативності та дієвості управлінських рішень, що розробляються на їх основі. Прогнозування доходів бюджету є важливим елементом в системі бюджетного і податкового управління, і до недавнього часу його роль недооцінювалася вченими і практиками. Недооцінка ролі податкового планування та прогнозування в організації фінансів та визначенні доходів бюджету призвела до дисбалансів у податковій політиці та управлінні бюджетними потоками.

Інновації – це результат інноваційної діяльності, що проявляється у вигляді нового або вдосконаленого продукту чи технологічного процесу, який має якісні переваги в проектуванні, виробництві, збуті чи використанні. Вони застосовуються у практичній діяльності та забезпечують суспільну вигоду. Згідно із Законом України "Про інноваційну діяльність" від 31.03.2023 р. № 40-IV, під інноваціями розуміють нові (або вдосконалені) конкурентоспроможні технології, продукцію, послуги чи організаційно-технічні рішення у виробничій, адміністративній, комерційній або іншій сферах, які суттєво покращують структуру і якість виробництва чи соціальної сфери [15].

Інновації — це вкладення інвестиційного капіталу в нововведення, які забезпечують кількісні або якісні зміни у підприємницькій чи виробничій діяльності. Зазвичай їм передують науково-технічна діяльність, що сприяє

створенню нововведень. Ідея інновації може зароджуватися у формі інвенції, ініціації або поширення (дифузії) інновації.

Інноваційна діяльність — це процес, спрямований на застосування та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок, що забезпечує вихід на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг. Згідно з ч. 1 ст. 325 Господарського кодексу України, інноваційна діяльність у сфері господарювання визначається як діяльність учасників господарських відносин, заснована на реалізації інвестицій для виконання довгострокових науково-технічних програм із тривалим періодом окупності витрат, а також на впровадженні новітніх науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя [7, 10, 41, 43].

Доцільність та ефективність використання інноваційних підходів в управлінні регіональним соціально-економічним розвитком неодноразово підкреслювали українські науковці, зокрема О. Витвицька, В. Гейць, О. Бобровська, Б. Данилишин, Л. Чиждова, Т. Безверхнюк, Н. Бойцун, Ю. Ганущак, М. Долішній, І. Луніна, П. Саблук, І. Чухно, Я. Жалило та інші. Однак у контексті реформи децентралізації влади та необхідності збільшення регіонами власного фінансового ресурсу для розвитку не лише промислових секторів економіки, але й активізації соціальних векторів, питання застосування інноваційних підходів органами місцевого самоврядування в управлінні власним ресурсним забезпеченням потребує додаткового обґрунтування та дослідження [42].

Зміни в податковій системі, викликані прийняттям Податкового кодексу, неможливість прогнозувати дії господарюючих суб'єктів в нових податкових умовах укупі з прогнозом податкових надходжень ускладнюють розробку плану реалізації показників, вже запланованих на поточний бюджетний рік. Це може призвести до повторного перегляду бюджету протягом року. Крім того, зростає роль прогнозування і планування податкових надходжень, враховуючи, що держава може розширити свої існуючі зобов'язання тільки при наявності реальних оцінок очікуваного обсягу бюджетних надходжень.

Проблема розробки ефективної системи планування і прогнозування бюджетних доходів вивчається в дослідженнях вітчизняних вчених і

практиків: Іванова Ю. Б., Опаріна В. М., Пожежного І. Г., Крисоватого А. І., Гайца В. М., Єфименко Т. І., Куценко Т. Ф., Лютого І. О., Федосова В. М., Ярошенко Ф. А. та інших спеціалістів. Дослідження Бочарнікової В. П., Василькова Т. В., Захарова К. В., Іщук А. Р., Кизима А. Я., Крисоватого А. І., Лабої М. С., Мельник А. Г., Ніколаєва В. П., Тарангул Л. Л. зосереджені безпосередньо на плануванні податкових надходжень. У той же час велика частина вітчизняних наукових досліджень присвячена податковому плануванню на мікрорівні, тобто на корпоративному рівні, мета якого протилежна цілі податкового планування на макрорівні, в основному спрямованого на мінімізацію платежів у податки та інші бюджети. Питання планування і прогнозування бюджетних доходів в цілому і податкових надходжень зокрема на державному рівні все ще залишається в значній мірі невивченим, що також привернуло увагу МВФ. Таким чином, експерти МВФ стверджують, що в країнах з перехідною економікою проблема податкового прогнозування практично не розкрита, а аналіз існуючих прогнозів і механізмів їх побудови недостатній для реалізації податкових прогнозів [49]. Враховуючи, що доцільність і якість прогнозного розрахунку залежать від можливості своєчасної і повної мобілізації фінансових ресурсів до бюджету і, отже, забезпечення повного виконання державою своїх функцій і обов'язків, відсутність ефективної системи бюджетного планування (прогнозування) негативно позначається на всьому процесі управління. Ці факти ще раз підтверджують актуальність питання планування та прогнозування доходів бюджету України.

Не можна стверджувати, що планування і прогнозування податкових надходжень в Україні взагалі не ведеться. Навпаки, сьогодні активно розробляються різні стратегічні програми, а прогнозні макропоказники (доходи і витрати бюджету, податкові надходження, ВВП, рівні бюджетного дефіциту) затверджуються, але не враховуються навіть в наступні роки, не кажучи вже про середньо - і довгострокову перспективу. Тобто проблема

полягає не в кількості розроблених прогнозів, а в їх низькому рівні і неналежній якості.

Дані показують, що середня точність урядових прогнозів становить лише 55%. Саме тому вони, швидше за все, будуть переглядатися кожен раз, а не коригуватися щорічно. Прогнози більшості макропоказників економічного і соціального розвитку (зокрема, прибутку прибуткових підприємств, балансу товарів і послуг, імпорту товарів і послуг сервісного обслуговування) мають практично однаковий рівень точності, але прогнози дефлятора ВВП, індексу споживчих цін, цін виробників, податкових надходжень до бюджету задовольняють умови достовірності. Враховуючи формальний характер прогнозів уряду, можливо, такий рівень точності вважається достатнім. Фактично, ці прогнози не використовуються при розрахунку бюджетних показників на наступні роки [3], принаймні, не тільки через їхню ненадійність та недосконалість, а також через часті зміни у бюджетному та податковому законодавстві, зміни раніше обраних пріоритетів бюджетних видатків під впливом різних політичних сил. Крім того, під час розгляду проекту бюджету Верховною Радою заплановані та внесені суттєві корективи до прогнозних показників [16]. І середньостроковий прогноз автоматично втрачає свою актуальність. Саме тому необхідно радикально змінити ситуацію, що склалася, і влада повинна розуміти, що прогнозу всього на 1 рік практично для всіх видів діяльності недостатньо.

Для України характерне прогнозування середньострокових бюджетних доходів і видатків за будь-якими схемами і показниками, ігнорування отриманих прогнозів при подальшій розробці планових показників, часті коригування та неналежне їх виконання (планування). Відсутність стабільного фінансово-економічного законодавства, значний відсоток коливань прогнозованих показників соціально-економічного розвитку, а також відсутність розроблених методик прогнозування податкових надходжень.

На відміну від макроекономічного прогнозування, організаційно-методичне забезпечення якого відображено в Законі України «Про державне

прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», в Україні відсутнє законодавство для прогнозування доходів бюджету. Це негативно позначається на прогнозуванні та виконанні доходів бюджету, оскільки за оцінкою проф. Огня Т.Г., ефективність відповідного законодавства на 50-60% впливає на виконання бюджету за доходами [25], а свідченням його неефективності є наявність податкового боргу, динаміка якого різко зростає з 2007 р. (хоча тенденція до зниження спостерігається з 2003 р.) і станом на 01.10.10 сума податкового боргу сягнула 13,13 млрд грн (або 1,7% ВВП).

Певною мірою питання прогнозування доходів бюджету регулюються такими нормативними актами як Конституція України; Бюджетний кодекс України; Податковий кодекс України; інші закони України, що регулюють бюджетні та податкові відносини та іншими. Однак у них також немає переліку макроекономічних показників, які будуть використовуватися в якості основи для розрахунків, що визначає концептуальну основу і методологію прогнозування доходів бюджету.

Для вирішення цієї проблеми, прогнозування (планування) бюджетних доходів має здійснюватися в наступному порядку:

1. Постановка цілей і прогнозування цільових показників.
2. Збір статистичної інформації та її всебічний аналіз
3. Вибір відповідних методів прогнозування або їх комбінацій
4. Виконання прогнозного розрахунку податкових надходжень
5. Підтвердження достовірності прогнозу, обговорення прогнозу і прийняття управлінських рішень
6. Постійний моніторинг та коригування прогнозних показників у міру необхідності.

Слід зазначити, що процес прогнозування доходів бюджету дозволить не тільки виявити тенденції і вибудувати аналогічні тренди на майбутній період, а й дасть можливість виявити проблеми в результаті всебічного і детального аналізу, критичної оцінки існуючої ситуації і усунути їх у

майбутньому. Саме ці дії повинні передувати прогнозуванню. Важливість етапу постановки завдань обумовлена тим, що цілі, які ми визначаємо сьогодні, будуть просуватися вперед в найближчі роки. Ми зберігаємо існуючу тенденцію, коли велика частина бюджетних коштів просто "з'їдається", а витрати фінансуються не в повній мірі. Звичайно, стратегічною метою має бути, в тому числі, підвищення темпів економічного розвитку і добробуту населення. Для цього держава виконує певні функції, а для їх фінансування до бюджету сплачуються податки і збори. Тобто податок - це не об'єкт сам по собі, а лише засіб реалізації функцій держави, і "головне правило витрат - узгоджувати з доходами і всіма засобами держави".

Після визначення стратегічної мети, якої ви хочете досягти в майбутньому, на основі ретроспективного аналізу необхідно встановити і оцінити можливість її досягнення. Якщо ви не хочете нічого змінювати в майбутньому і хочете зберегти існуючі тенденції, сума податку повинна як мінімум покривати поточні витрати держави. Але сьогодні рівень покриття бюджетних витрат податковими надходженнями складає всього 70%. Цю ситуацію можна вважати прийнятною, якщо решта 30% становлять витрати на розвиток, а фінансування їх може здійснюватися за рахунок залучення державних позик, фактично позики збираються в основному для покриття дефіциту бюджету в частині поточного бюджету. Нестача бюджетних надходжень для здійснення державних видатків на прийнятному рівні створює соціальну напруженість і незадоволеність діяльністю уряду, що призводить до високого рівня ухилення від сплати податків, переходу в тіньові відомства і низької податкової культури. Все це в сукупності впливає як на прогноз, так і на реалізацію бюджетних доходів.

Отже, для досягнення стратегічних цілей необхідно:

- забезпечити збільшення податкових надходжень (і це за умови застосування лише адміністративних факторів, що в кінцевому підсумку матиме протилежні наслідки для бюджету),

- чи перевірити структуру і обсяг державних витрат (а це занадто складно). Зокрема Сміт А. зазначив: «...урядові агенти вважають державні ресурси невичерпними, ... вони не надають значення тому, за яку ціну купують і продають...»... [38]. Тому, яким би досконалим і ефективним не було управління з теоретичної точки зору, як би не мобілізувалися кошти в бюджеті, якщо вони витрачаються неефективно і недоцільно, їх завжди буде недостатньо. Крім того, «прагнення реалізувати принцип справедливості щодо дохідної частини бюджету марно, коли йому протистоять різні маніпуляції з видатковою частиною» [1]. Отже, уряд змушений приймати складні та непопулярні інноваційні рішення, що вкрай складно здійснити, враховуючи, що «політики мають необмежені повноваження в бюджетних питаннях і не схильні до скорочення видатків» [1], а за словами дослідника А. О. Ісаєва: «Збагачення - єдина мета влади...».

Сучасний бюджетний процес Верховної Ради нагадує фінансову економіку стародавньої класичної країни. На це звернув увагу професор Мітіліно: «Фінансова економіка стародавніх класичних країн не являла собою особливої планової і систематичної діяльності, але більш-менш випадково загальне державне управління використовувало певні можливості для збільшення коштів на витрати, не оцінюючи джерела їх отримання і не маючи критеріїв взаємозалежності цих джерел і наслідків використання [24].

Якщо аналіз структури бюджетних витрат є дуже складним питанням і потребує додаткових досліджень, можна спробувати визначити можливі джерела зростання податкових надходжень. Для цього необхідно відповісти на запитання: Як забезпечити надходження податків до бюджету, щоб не посилювати фіскальний тиск на платників податків і стимулювати фіскальну та економічну активність? З наукової точки зору, існує кілька способів вирішення цієї проблеми.

По-перше, структура податкових надходжень повинна визначатися податками, які важко обійти і які можна легко контролювати при їх сплаті, і, крім того, вона повинна залежати від майнового стану платника. Це означає,

що податки на майно та акцизи повинні переважати. Частка акцизного податку в податкових надходженнях в Україні за останні 5 років склала близько 52%, податку на майно - всього 4-5%, одним з резервів зростання надходжень є перегляд існуючої структури податкової системи. Введення податку на нерухомість (хоча механізм його розрахунку не є досконалим) і поступове підвищення ставки акцизного податку вважаються позитивними змінами в цьому напрямку.

По-друге, основним макроекономічним показником, який прямо або побічно впливає на податкові надходження до бюджету є ВВП. Тому, щоб виявити резерви для збільшення податкових надходжень і одночасно мінімізувати негативний вплив на фінансово-господарську діяльність платників податків, необхідно проаналізувати частку базових податків у ВВП за останні 10-15 років і встановити певні межі, за які неможливо зростання податків. Ретроспективний аналіз показує, що з 2000 року частка корпоративного та особистого прибуткового податку у ВВП становила в середньому 4,5% ВВП, ПДВ – 7% ВВП, акцизів – 1,8% ВВП і плати за землю – 0,75% ВВП. Тому, щоб уникнути соціальної напруженості, прогноз не повинен передбачати значного збільшення частки цих податків у ВВП. Але можна обмежити споживання населенням шкідливих для здоров'я продуктів за рахунок збільшення акцизного збору на них (у структурі доходів від акцизного збору частка доходів від алкогольних напоїв і тютюнових виробів у 2008-2010 роках збільшилася з 67% до 74%) та запровадити невелике зростання плати за землю.

Таким чином, єдиний спосіб забезпечити зростання податкових надходжень у бюджет - це стимулювати зростання ВВП. Тут також є кілька рішень:

1. За умови, що кошти, залучені державою від зовнішніх і внутрішніх кредиторів, спрямовуються на інвестиції, з метою стимулювання зростання офіційного ВВП шляхом інвестування в економіку і розширення відновлення а не покривають дефіцит бюджету.

2. Сьогодні, за даними Міністерства економіки, застосовуються заходи щодо скорочення тіньових секторів економіки, які знаходяться на рівні 36% ВВП, а за оцінками сторонніх експертів, перевищують 50% ВВП. Бюджет щорічно втрачає не менше 30-35% податкових надходжень від функціонування тіньового сектора економіки (а в 2008-2009 роках це становило 70-75 млрд грн) [39]. Розмір санкцій, передбачених Податковим кодексом, і розширення кола об'єктів, на які вони можуть бути застосовані за податкові злочини, є першим кроком у цьому напрямку. Але для досягнення позитивного результату необхідно докласти більше зусиль.

Отже, в Україні є резерв для зростання податкових надходжень, передбачаючи це на етапі попереднього прогнозування, необхідно враховувати фактори, які можуть вплинути на ці показники при виборі моделей і методів прогнозування.

Оскільки прогноз завжди пов'язаний з невизначеністю, вже на етапі постановки завдання необхідно враховувати, що прогноз залежить від якості і кількості вихідної інформації, прийнятих припущень, встановлених умов і обмежень, та не є абсолютно точним, надійним і зрозумілим. Таким чином, ключовим фактором, що впливає на процес прогнозування, є доступна статистика [5].

Дійсно, загальновідомі економіко-математичні методи і моделі, що використовуються при плануванні та прогнозуванні бюджетних показників, потребують лише правильної адаптації до умов України. Однак цей процес характеризується обмеженим доступом дослідників до фінансової інформації або низькою якістю наявної інформації через невідповідності (нестиковки) одних і тих же макропоказників, які офіційно публікуються державними органами. Тобто, вже на даному етапі, існує ризик покласти недостовірні вихідні дані в прогноз, що в підсумку може негативно позначитися на точності прогнозних розрахунків і ефективності, доцільності та обґрунтованості прийнятих управлінських рішень на їх основі.

Слід зазначити, що проблема отримання достовірної статистики про доходи державного бюджету та фінансові потоки виникла не вперше, а їй понад 200 років вже. С. Ю. Вітте зазначив, що для якісного аналізу та прогнозування доходів бюджету необхідно, щоб інформація була максимально точною і ґрунтувалася на реальних показниках [8]. На необхідність точної, зрозумілої, надійної, оперативної і повної інформації при плануванні процесів вказують і вітчизняні вчені-економісти: Лондар С.Л., Опарін В.М., Пасічник Ю.В., Єфименко Т.І., Федоров В.М., Іщук О.Р., Огонь Ц.Г., Даниленко А.І., Ярошенко Ф.О. Однак в Україні бюджетна і податкова статистика, як відзначили вчені, як і раніше закрита, а статистика з Державної комісії зі статистики, Міністерства економіки і Державна податкова служба України практично недоступна чи недоступна для дослідників, що істотно уповільнює процес розробки моделей планування і прогнозування бюджетних доходів. Не кажучи вже про його об'єктивність, правдивість, точність, повноту та доступність для провідних верств суспільства, навіть вчених-фінансистів. Якщо інформаційна підтримка не відповідає встановленим вимогам, то навіть вражаючі знання не допоможуть досягти бажаного результату.

Це також вимагає правильних та ефективних методів планування, тому ми можемо частково погодитися з думкою вчених, які вважають, що наявність повної, своєчасної та достовірної інформації є необхідною умовою для реального планування [5]. А оскільки в центрі плану знаходиться людина, всі доступні економіко-математичні моделі володіють певними суб'єктивними факторами і не забезпечують необхідну точність і об'єктивність. Однак, враховуючи, що можуть бути помилки і неточності, то це на 82-84% некоректність вихідних даних, 14-15% неточності в математичних моделях, 2-3% неточності у використовуваних методах [23]. Інформація, необхідна для цілей планування і прогнозування, є не тільки статистичною, але і дозволяє представити значний обсяг даних у вигляді суджень фахівців про можливі значення необхідних показників, які використовуються при прогнозованому розрахунку податків. Тому управління і прогнозування, як один з його етапів,

повинні ґрунтуватися не тільки на глибоких і всебічних знаннях, а й на інтуїції.

Тому для прогнозування податкових надходжень важливо, щоб інформація відповідала принципам відображення, єдності, ефективності, доступності, економічності, надійності, цілісності та об'єктивності оцінки в певний момент часу. Ці принципи повинні бути не тільки задекларовані на папері, а й реалізовані на практиці, відповідальність за що доцільно покласти на керуючу організацію.

Перш ніж приступити до збору інформації, необхідно визначити базовий період, на який буде складено прогноз. Вже на цьому етапі особливу увагу слід приділити наступним питанням: який рік є найбільш оптимальним в якості основи для прогнозування, за який звітний період (рік, півріччя, квартал, місяць) збирати статистичні показники. Вважається, що для підвищення точності прогнозу необхідно охоплювати якомога більший період часу. Але слід мати на увазі, що в ситуації в Україні найбільш оптимальним періодом є 2000-2012 роки, після відносної стабілізації економіки, проте вплив світової фінансової кризи, що вплинула на доходи бюджету, може спотворити виявлені тенденції. Залежно від конкретного виду податку рекомендується вибрати звітний період для прогнозу. Наприклад, для прогнозування надходжень з корпоративного прибуткового податку краще використовувати квартальні показники через притаманну річному доходу періодичності, пов'язаної з термінами виплат, але, до речі, для прогнозування податкових заборгованостей, які не оформляються в податкових органах, краще брати річні показники [36]. Крім того, хоча планувати борг нереально, його динаміка негативно впливає на виконання бюджету, тому прогнозування і своєчасне виявлення негативних тенденцій в динаміці боргу дозволяє розробити превентивні заходи для мінімізації можливих негативних наслідків цього впливу.

В цілому, для аналізу та прогнозування податкових надходжень можна використовувати ряд відомих в даний час економічних, математичних і

статистичних методів і моделей. Але перш ніж прогнозувати або планувати податки, необхідно обґрунтувати вибір цього методу, оскільки один і той же метод може мати різні наслідки залежно від ситуації. Особливість прогнозування макрофінансових показників полягає в тому, що їх нелегко застосувати до будь-якого методу прогнозування, яких на сьогоднішній день відомо понад 150. Перш за все, при прогнозуванні доходів бюджету необхідно довести доцільність його застосування, оскільки важливо не тільки отримати чисельний результат, а й економічно правильно інтерпретувати його і приймати управлінські рішення.

Цій проблемі не приділяється достатньої уваги на етапі попереднього прогнозування, тому недостатня ймовірність податкових надходжень і завищені прогнози зазвичай пояснюються недосконалістю методів прогнозування, що використовуються в Україні. Планові завищені податкові надходження хоч і виконані в різні роки, але в основному вони обумовлені наявністю переplat платниками податків, донарахуваннями за результатами проведення документальної перевірки та вплив інфляційного процесу, що сприяє номінальному виконанню запланованих показників.

При виборі методу прогнозування в першу чергу необхідно, ґрунтуючись на оцінці експертів, виявити і проаналізувати ендогенні змінні, які можуть вплинути на прогнозовані показники, а також оцінити важливість економіко-математичних методів, зокрема, їх вплив, до якого може бути застосований кореляційний і регресійний аналіз. Також слід враховувати дані про платника і механізм сплати прогнозованого податку, стабільність джерела, можливість точного визначення податкової бази і т. д.

Серед вчених немає єдиної думки з питання вибору найкращого способу прогнозування податкових надходжень до бюджету. Основною вимогою до їх відбору є забезпечення точності, своєчасності і ясності отриманих результатів. Обраний метод прогнозування повинен, з одного боку, забезпечувати функціональну цілісність, надійність і достатню точність прогнозних розрахунків, а з іншого боку, знижувати витрати часу і фінансових ресурсів на

сам процес прогнозування (бути економічно ефективним). Вибір методу прогнозування не повинен залежати від суб'єктивної схильності дослідника або його групи, а повинен визначатися відповідно до об'єктивних критеріїв відбору. Теоретично, вибір методу прогнозування повинен в значній мірі залежати від поставленої мети. Насправді, це залежить від рівня досвіду та кваліфікації податкового спеціаліста (прогнозиста), технічного оснащення податкової служби та міністерства фінансів.

Спільною рисою методів прогнозування, що використовуються в Україні, є відсутність кількісного аналізу, без якого прогнозна оцінка, незважаючи на її можливу точність, не може вважатися обґрунтованою і, отже, надійною. Отже, основним методом у бюджетній сфері є метод екстраполяції, але він не враховує необхідні дані про структуру податку та можливу взаємозалежність доходів, отриманих від його запровадження, та інших економічних параметрів. Цей метод може бути використаний тільки в якості додаткового методу, наприклад, в поєднанні з багатофакторною трендовою моделлю [11]. Як і у випадку з традиційними методами, рекомендується використовувати економетричні методи прогнозування, які дозволяють робити науково обґрунтовані прогнози, кількісно оцінювати надійність і якість прогнозів і мінімізувати вплив експертів на кінцевий результат.

Вибір цього методу повинен ґрунтуватися на аналізі існуючої макроекономічної ситуації. Таким чином, трендова модель ефективна в контексті еволюційного розвитку економіки країни зі стабільними темпами зростання. Рекомендується використовувати факторні моделі в умовах зміни прогнозних показників в зонах їх можливих інтервалів. Якщо економічна ситуація різко змінилася, краще проводити розрахунки на основі нормативних методів, за допомогою яких можна спланувати близько 75% дохідних статей бюджету. Для прогнозування податкових надходжень вчені пропонують використовувати експоненціальне згладжування через його високу точність, але воно дозволяє робити прогнози на крок вперед [27]. Щоб нівелювати вплив нестабільності податкової політики на податкові прогнози, Крисуватий А.І.

рекомендує поєднувати емпіричні методи з методами прогнозування, заснованими на коефіцієнтах еластичності. Експертні методи працюють лише в тому випадку, якщо вам потрібно узгодити результати часткових прогнозів між собою. Ризиком їх застосування є наявність тільки детермінованої (стохастичної) постановки завдання, висока ймовірність помилки через зацікавленість фахівців в результаті, недолік інформації про досліджуваний об'єкт, недостатня компетентність фахівців. Труднощі виникають при узгодженні часткового прогнозу в умовах елементарних суперечок між фахівцями, що характерно для завдань з області прогнозування доходів бюджету. Для прогнозування податкових надходжень та податкової заборгованості також рекомендується застосовувати сезонні компоненти часових рядів та декомпозицію часових рядів, фільтруючі регресійні моделі та методи оцінки впливу податкового ризику [36, 37, 40, 48].

У ситуаціях соціально-економічної нестабільності, коливань динаміки макропоказників, неможливості прогнозування інших нестандартних факторів і умов розвитку національної економіки, з метою підвищення ефективності прогнозу податкових надходжень, необхідно побудова моделей, заснованих на багатофакторному аналізі аналіз інформації, що надходить дозволяє прогнозувати окремі податки і комбінувати різні методи для підвищення достовірності отриманих результатів. Це загалом сприяє зниженню фінансових ризиків.

Полеміка щодо визначення найкращого методу прогнозування податкових надходжень в Україні залишається гострою та нерозв'язаною. Це підтверджує необхідність пошуку альтернативних підходів і розробки сучасної методології прогнозування.

Під час проведення прогнозних розрахунків основною проблемою є обмежені технічні та кваліфікаційні можливості аналітиків у застосуванні інструментів прогнозування податкових доходів. Оцінюючи якість отриманих прогнозів, слід коригувати результати, враховуючи фактори, які впливають на прогнозні показники, але не можуть бути кількісно оцінені. Серед таких

факторів – схильність населення до ухилення від сплати податків, зміни фіскальної психології платників, політичні чинники тощо.

Оскільки планування та прогнозування бюджетних доходів є багатогранним процесом, воно часто відбувається в умовах невизначеності даних. Науковці досі не створили універсального алгоритму для вирішення багатокритеріальних задач з нечіткими даними, оскільки кожне рішення супроводжується аргументами "за" і "проти", а також втратою частини можливостей. Тому серед численних варіантів розрахунків необхідно обирати оптимальніші й найменш суперечливі. Варто зазначити, що навіть прогнози, які здаються неоптимальними з точки зору експертів, можуть містити корисну інформацію, яку слід правильно зрозуміти та інтерпретувати. Зосереджуючись лише на одному підході, аналітик ризикує втратити переваги, які дають інші методи. При створенні моделей податкового прогнозування неминучими є вибір ключових питань для аналізу та компромісні рішення. Щоб уникнути цього, доцільно застосовувати комбіноване прогнозування, яке забезпечує високу точність прогнозованих показників доходів бюджету (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Оцінка якості прогнозів податкових надходжень, сформованих із використанням економіко-математичних методів [36]

№	Методи (моделі) прогнозування	Середньоквадратична похибка прогнозу (RMSPE), %	Абсолютна похибка прогнозу (MAPE), %	
1	Метод екстраполяції за середнім темпом росту	17,89	14,97	
2	Метод екстраполяції на основі регресійного аналізу $y=15730e^{0,2242t}$	10,54	10,83	
3	Метод екстраполяції за середнім абсолютним приростом	15,50	16,72	
4	Прогноз на основі методу декомпозиції часового ряду (адитивна модель)	11,00	10,25	
5	Прогноз на основі методу декомпозиції часового ряду (мультиплікативна модель)	6,73	7,10	
6	Прогноз на основі моделі Брауна	6,02	5,51	
7	Прогноз на основі факторної моделі, побудованої з використанням методики багатовимірного ранжування та КРА	0,51	0,56	
8	Прогноз на основі моделі еластичності	47,71	40,31	
9	Комбіновані прогнози за методами	з п. 4-5	6,57	6,00
		з п. 4-6	3,43	3,12
		з п. 1-6	2,47	1,98
		з п. 1-7	1,34	0,91
		з п. 1-8	0,60	0,58
10	прогноз, побудований на основі Постанов КМУ	41,66	43,60	

Дані з таблиці 1.1 демонструють, що найбільш точним виявляється прогноз, побудований за допомогою факторної моделі, яка використовує методику багатовимірного ранжування та кореляційно-регресійний аналіз. Також спостерігається зниження похибок у прогнозах, створених на основі

комбінованого підходу та методів економіко-математичного моделювання. Комбінування всіх методів, наведених у таблиці 1.1, дозволяє враховувати не лише екзогенні та ендogenous фактори, але й вплив часу, циклічних і сезонних змін, а також рівень податкових доходів. Для вдосконалення процесів середньострокового і короткострокового прогнозування податкових надходжень в Україні доцільно використовувати апробовані методи й моделі, впроваджувати інноваційні технології, водночас здійснюючи докорінну перебудову податкової системи.

На основі вищезазначених проблем стає очевидною нагальна потреба створення в Україні єдиної комплексної моделі планування та прогнозування бюджетних доходів. Така модель має охоплювати чітко визначену логічну послідовність етапів, враховуючи юридичні, економічні, інформаційні, математичні та організаційні аспекти. Відсутність законодавчого регулювання та недотримання чіткої послідовності дій у процесі прогнозних розрахунків призводять до недоліків у плануванні та прогнозуванні бюджетних доходів. Це яскраво ілюструється ситуацією в Україні [62].

Як зазначалося раніше, під час планування та прогнозування бюджетних доходів основним орієнтиром виступає обсяг державних видатків. З огляду на низький рівень добробуту населення, недостатню оплату праці працівників бюджетної сфери та інші негативні соціально-економічні чинники, система державних видатків вимагає негайної модернізації. Через відсутність чітко визначених цілей у процесі прогнозування бюджету, використання застарілих та примітивних методів і моделей створюється враження, що в Україні продовжують слідувати тенденції попередніх років: видатки фінансуються із запізненням і лише в межах фактично доступних доходів, яких завжди бракує. Однак така ситуація не може залишатися незмінною. Саме тому першочергових інноваційних змін потребує система планування та управління бюджетними видатками.

Зважаючи на масштаб і складність проблем, які виникають під час прогнозування бюджетних доходів та формування основ для подальшого

розвитку країни, попереду значний обсяг роботи з їх мінімізації та усунення. Без вирішення цих питань важко розраховувати на успішне виконання бюджету за доходами чи на підвищення рівня добробуту населення в цілому.

Враховуючи обсяг та складність окреслених в статті проблем, що виникають на етапі прогнозування доходів бюджету та закладення основ подальшого розвитку країни, попереду багато роботи по їх мінімізації та усуненню, без чого навряд чи можна очікувати позитивних результатів на етапі виконання бюджету за доходами чи зростання добробуту населення країни в цілому.

1.2. Інноваційні інструменти управління ресурсним забезпеченням місцевого бюджету

Серед пріоритетів державної регіональної політики визначено «стимулювання та підтримку місцевих ініціатив щодо ефективного використання внутрішнього потенціалу регіонів для створення та забезпечення повноцінного життєвого середовища, а також підвищення якості життя населення» [31]. У контексті реформ державного управління чітко окреслилася орієнтація на фінансову децентралізацію, посилення самодостатності та самостійності територіальних громад, а також на розв'язання питань місцевого значення.

Місцеві бюджети є не лише ключовим інструментом підтримки поточного стану соціально-економічного розвитку, але й важливим фактором забезпечення конкурентних переваг регіонів, що сприяє їх подальшому розвитку. Проте наявна система управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів не відповідає вимогам реформи місцевого самоврядування. Переважання традицій централізованого державного управління суттєво обмежує спроможність органів місцевого самоврядування досягати ресурсної самодостатності територіальних громад. Це призводить до посилення кризових явищ в економіці країни, оскільки регіони позбавлені повноцінних

можливостей визначати пріоритети розвитку з урахуванням своїх територіальних особливостей. Ситуація ускладнюється також тривалим ігноруванням необхідності капітальних інвестицій в економіку. Протягом десятиліть до 90% видатків місцевих бюджетів і трансфертів з державного бюджету спрямовувалися переважно на поточні витрати в таких соціально важливих сферах, як освіта, охорона здоров'я та соціальна підтримка незахищених верств населення. Нині система управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів потребує кардинального структурного й функціонального оновлення. Криза в економіці диктує необхідність впровадження інноваційних підходів до управління ресурсами місцевих бюджетів, які є одним із найпотужніших фінансових інструментів для досягнення цілей розвитку соціально орієнтованої економіки регіонів. Негативні тенденції додатково посилюються нерівномірністю соціально-економічного розвитку регіонів, а також різницею в обсягах і стані їх економічного, природного, кадрово-кваліфікаційного й інфраструктурного потенціалу [42]. Відсутність якісної державної регіональної політики протягом тривалого часу не лише не сприяла територіальному розвитку, а й поширила серед органів місцевого самоврядування на локальному та регіональному рівнях тенденцію до «реципієнтського настрою».

Заходи з бюджетної децентралізації, проведені в Україні, на жаль, не досягли оголошених цілей. Зокрема, не вдалося підвищити фінансову самостійність територіальних громад, удосконалити механізм бюджетного вирівнювання, а також стимулювати об'єднання та формування спроможних громад. Частка доходів місцевих бюджетів у доходах зведеного бюджету України зменшилася майже на чверть і склала лише 18,1%. Водночас залежність від трансфертів із державного бюджету досягла 1,7%, що вказує на критичний рівень централізації бюджетних ресурсів і важелів впливу на рівні центральної влади. Така ситуація суттєво обмежує можливості регіонів для самостійного розвитку.

Очевидно, що розв'язання цих проблем вимагає швидких і якісних змін у системах регіонального управління, місцевого самоврядування, бюджетної та фіскальної політики. Соціально-економічний розвиток регіонів і кожної територіальної громади в умовах глобалізації економічних процесів є неможливим без впровадження сучасних технологій, інноваційних продуктів і, передусім, інноваційного менеджменту. Ці підходи мають враховувати не лише останні досягнення науки й техніки, але й глобальні економічні, державотворчі та зовнішньополітичні тенденції суспільного розвитку.

Добробут провідних країн світу значною мірою зумовлений ефективним і масштабним використанням потенціалу науково-технічного прогресу, впровадженням результатів досліджень і винаходів у практичну діяльність, а також відповідними змінами в державному управлінні та свідомості громадян. Інноваційні процеси, що постійно прискорюються, не лише суттєво змінюють життя населення, а й вимагають адаптації державотворчих процесів, пріоритетів і стратегій розвитку територій. Отже, застосування інноваційних підходів у регіональному управлінні, зокрема щодо ресурсного забезпечення місцевих бюджетів, є об'єктивною необхідністю. Це створює основу для формування самодостатніх територіальних громад, забезпечення доступних і якісних публічних послуг, а також сприяє динамічному розвитку інститутів місцевого самоврядування і посиленню соціальної орієнтації регіональних економік [61, 63].

Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року акцентує увагу на децентралізації та реформуванні державного управління як ключових пріоритетів розвитку країни. Це зумовлено тим, що основою для забезпечення населення якісними та доступними публічними послугами, а також для всебічного розвитку територій є спроможність органів місцевого самоврядування самостійно вирішувати проблеми місцевого значення [34].

У документі наголошується, що децентралізація та зміни в державній регіональній політиці мають супроводжуватися:

- програмою розвитку інновацій
- поглибленням науково-технічних розробок у сфері публічного управління
- впровадженням сучасних управлінських і інформаційно-комунікаційних технологій.

Це дозволить:

- забезпечити сталий розвиток територій
- створити та утримувати конкурентні переваги
- оперативно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі
- суттєво підвищити добробут громадян на основі раціонального та екологічно збалансованого використання ресурсного потенціалу територій.

Стратегічна мета цієї ініціативи сформульована в гаслі: «Україна має стати державою з сильною економікою та передовими інноваціями» [32].

Основними джерелами інновацій є фундаментальні та прикладні наукові дослідження, винаходи та інженерно-технічні розробки, інноваційні досягнення бізнесу. Ці напрямки визначають основу інноваційного процесу, сприяючи економічному зростанню та підвищенню конкурентоспроможності країни та її регіонів.

У світовій практиці використовуються різноманітні сучасні підходи до управління територіями, які в загальному вигляді можна поділити на два основні напрями:

1. Підходи, засновані на методах бізнес-менеджменту:
 - впровадження проєктного менеджменту для ефективного планування і реалізації завдань;
 - орієнтацію на підвищення результативності впроваджуваних заходів;
 - створення дієвих систем мотивації персоналу;
 - фокус на потребах клієнта-громадянина для покращення якості послуг.
2. Підходи, що залучають громаду та бізнес до управління розвитком регіонів:

- активну участь громадських організацій, місцевих бізнес-структур і громади у формуванні й реалізації програм регіонального розвитку;
- використання механізмів державного-приватного партнерства для спільного досягнення цілей [44].

Застосування інноваційних підходів у державному управлінні та управлінні загалом має базуватися на системно-інтегративному підході. Цей підхід дозволяє поєднувати елементи різних типів управління, визначати зміст інноваційності та її складові. Інноваційність управлінських елементів та їхній зміст спрямовані на вирішення завдань інноваційного розвитку, раціональне поєднання інноваційних процесів у всіх дотичних секторах суспільної діяльності, де реалізуються окремі етапи цих процесів. Інноваційне управління повинно будуватися з урахуванням цілеспрямованості, координації та інтеграції впливу його складових на досягнення кінцевих результатів соціально-економічного інноваційного розвитку. Воно має відігравати ключову роль у прогресі України і розглядатися як обов'язковий пріоритетний компонент інноваційної діяльності. Його мета – використання інноваційних механізмів для організації та управління процесами створення і впровадження інновацій, координації діяльності учасників інноваційної сфери, їхньої взаємодії та узгодження інтересів усіх сторін. Управлінські інновації повинні мати статус окремого розділу, який передує іншим складовим стратегій інноваційного розвитку в будь-якій сфері [6].

Підготовка платформи управління ресурсами місцевого бюджету для широкого використання інноваційних інструментів забезпечує наступне:

- децентралізацію, подолання патерналістських настроїв місцевого самоврядування та стимулювання місцевих громад до саморозвитку;
- максимальний вплив політики трансфертів на наповнення дохідної частини місцевих бюджетів;
- виявлення та впровадження каталізаторів та власних мультиплікаторів як на регіональному, так і на позабюджетному рівнях;
- реалізація політики диверсифікації в напрямку економічного розвитку;

- пошук та мобілізація додаткових джерел для наповнення місцевих бюджетів;

- оптимізація мережі бюджетних установ, створення " хаба " для надання державних послуг, де сконцентрований процес надання послуг і витягуються вигоди з існуючої " економії за рахунок масштабування.

Вибір стратегій щодо впровадження інноваційних інструментів управління ресурсною забезпеченістю місцевих бюджетів дозволить отримати чітке уявлення про цілі, виділити характеристики та ключові умови для успішної реалізації, включаючи визначення пріоритетів регіональної бюджетної та фіскальної політики, оцінку рівня існуючої та прогнозованої інноваційної та інвестиційної підтримки, а також оцінка людських ресурсів.

Рекомендується виділити наступні основні процеси при розробці та інтеграції інноваційних інструментів в систему управління ресурсами місцевого бюджету:

- аналіз структури ресурсного потенціалу місцевого бюджету;
- аналіз впливу трансферту з державного бюджету на наповнення місцевого бюджету та прогнозна оцінка обсягу;
- визначення пріоритетних секторів економіки території та формування векторів розвитку;
- формування стратегічних пріоритетів розвитку регіону та територіальних громад, громадські обговорення та координація з представниками бізнес-сектору;
- визначення обсягу ресурсів, необхідних для інвестування в економічну та соціальну сфери регіону для досягнення стратегічних пріоритетів розвитку;
- розгляд інвестиційних можливостей з місцевого та державного бюджетів;
- ми вивчаємо можливість залучення приватних зацікавлених сторін до фінансування проекту;

- визначення альтернативних джерел фінансових ресурсів: кошти для кредитування та грантів, кошти для оплати комунальних послуг, заощадження громадян;
- визначення стратегій ресурсорієнтованого розвитку місцевих бюджетів має включати набір інноваційних інструментів фінансового та бюджетного управління;
- розробка системи критеріїв оцінки ефективності заходів з управління ресурсною забезпеченістю місцевого бюджету;
- прогнозування економічних і соціальних наслідків від реалізації запланованих заходів;
- здійснення впровадження інноваційних інструментів для розвитку ресурсної бази місцевого бюджету;
- беручи до уваги рівень ефективності проведених заходів, розробляються координаційні або альтернативні системи управління ресурсами, спочатку сформованими для місцевого бюджету.

Розробка та впровадження інноваційних інструментів в управлінні ресурсним забезпеченням місцевого бюджету забезпечує досягнення довгострокових результатів і розробку стратегій розвитку ресурсної бази місцевого бюджету:

- децентралізація управління, розширення прав і відповідальності органів місцевого самоврядування;
- встановлення партнерських відносин між муніципалітетами, бізнес-структурами та громадськістю;
- узгодження пріоритетів регіонального розвитку з цілями бізнес-структур і пріоритетами політичних партій і державних інститутів;
- удосконалювати регіональну інноваційну інфраструктуру, зокрема, шляхом створення кластерів, регіональних мереж науки, технологій, індустріальних парків, систем законодавчої, кадрової та інформаційної підтримки інноваційної діяльності;

- формування позитивного інвестиційного іміджу регіону, надання інформації про конкурентні переваги та Політику регіональної влади щодо залучення інвестицій;
- концентрація зусиль на розвитку міжрегіонального (в тому числі територіальних спільнот) і міжнародного співробітництва при реалізації інвестиційних проектів, особливо що мають інноваційну основу;
- впровадження інноваційних механізмів державно-приватного партнерства;
- податкові пільги, пільгові муніципальні позики, участь місцевих бюджетів у реалізації проектів, надання землі та комунальної власності в користування на пільгових умовах;
- здійснення моніторингу та аудиту реалізації інвестиційних проектів, що фінансуються як з бюджету, так і з приватного сектора;
- забезпечення інформаційної підтримки впровадження інноваційних технологій та інструментів управління, створення агентств регіонального розвитку та консалтингових центрів, уповноважених здійснювати пошук потенційних інвесторів та координувати дії муніципалітетів та приватного сектору щодо реалізації інноваційних проектів;
- кошти банків і кредитних організацій для кредитування проектів регіонального розвитку, таких як надання місцевих гарантій, часткова або повна компенсація відсотків за кредитами, розміщення облігацій місцевої позики і т. д.;
- реалізовувати політику формування відповідального ставлення мешканців територіальної громади до виконання місцевого бюджету, споживання комунальних послуг та розвитку території;
- розвиток наукового та інноваційного співробітництва між державним та недержавним секторами, вищими навчальними закладами, науково-дослідними інститутами та суб'єктами бізнесу;
- стимулювати підготовку висококваліфікованих фахівців з управління інноваційними проектами.

Ефективність використання інноваційних інструментів в управлінні ресурсною забезпеченістю місцевих бюджетів залежить не тільки від наявності відповідної законодавчої бази, кваліфікованих менеджерів і виконавців, а й обов'язково вимагає якісної і прогресивної регіональної інвестиційної політики. Результат впровадження інновацій залежить від доступності, якості та своєчасності інвестицій [42].

Враховуючи обмеженість фінансових ресурсів, що генеруються в регіоні, ефективне впровадження інноваційних інструментів управління ресурсами місцевого бюджету є пріоритетним напрямком економіки, включаючи індивідуальні проекти, збільшення його доходів, підвищення рентабельності діяльності господарюючих суб'єктів.

Для досягнення цих цілей необхідно, з одного боку, визначити обсяг можливої привабливості бюджетних ресурсів, а з іншого - забезпечити координацію дій суб'єктів господарювання щодо інвестування проектів інноваційного розвитку регіону. У той же час особливо важливо оцінити терміни, якість і сталість отримання доходу, а також можливий загальний обсяг залучення інвестиційних ресурсів.

Основними джерелами фінансування розвитку соціально-економічної сфери обласних та територіальних громад є:

- кошти з місцевого бюджету;
- пряме фінансування з державного бюджету;
- переведення з державного бюджету до місцевого бюджету;
- міжбюджетні трансферти з інших місцевих бюджетів для реалізації спільних проектів;
- державний фонд регіонального розвитку;
- кошти для державних капітальних вкладень;
- фінансування міжнародних фінансових інститутів;
- кошти суб'єктів підприємництва, дохід від реінвестування, включаючи знос і амортизаційні відрахування резидентів певних регіонів;
- інвестиції юридичних осіб-нерезидентів у певних регіонах;

- іноземні інвестори;
- заощадження населення.

При цьому кошти місцевого бюджету, які використовуються в рамках впровадження інноваційних інструментів управління ресурсною забезпеченістю місцевого бюджету, повинні спрямовуватися виключно на створення умов для розширення ресурсної бази місцевого бюджету.

Для реалізації реформи місцевого самоврядування в Україні основним завданням є забезпечення фінансової самодостатності територіальної громади. Тому всі процеси реформування повинні припускати використання інноваційних інструментів в управлінні ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів. Це обґрунтовується тим фактом, що саме місцевий бюджет є фінансовою базою місцевого самоврядування.

У контексті інноваційного управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів набувають актуальності та потребують подальших ґрунтовних досліджень механізми співфінансування з місцевих бюджетів проектів, які потенційно можуть стати «точками зростання», так званими «локомотивами» економічного розвитку регіонів. При цьому акцентувати увагу необхідно на проектах, які формують високу додану вартість сукупного регіонального продукту, є наукомісткими і високотехнологічними [42].

1.3. Проблеми формування і виконання бюджетів територіальних громад та інноваційні підходи підвищення ефективності цих процесів

Сучасні реформи місцевого самоврядування та бюджетної децентралізації в Україні підкреслюють необхідність забезпечення фінансової незалежності територіальних громад. Місцеві бюджети, як одна з ключових складових бюджетної системи України, мають вагомий вплив на задоволення соціально-економічних потреб громад. Одним із найважливіших завдань у процесі реформування місцевого самоврядування та територіальної

організації влади є активізація внутрішнього потенціалу громад, нарощення їх доходної бази, оптимізація використання ресурсів і забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку. Функціонування місцевих бюджетів у рамках децентралізації охоплює низку важливих питань, зокрема: розподіл бюджетних повноважень між рівнями бюджетної системи, розширення дохідної та видаткової частин місцевих бюджетів, а також підвищення їхньої ефективності й результативності.

Ефективність місцевого самоврядування значною мірою визначається рівнем фінансового забезпечення, фінансовою незалежністю, стабільністю та самодостатністю місцевих бюджетів. Досягнення цих показників можливе за умови впровадження раціональної політики фінансової та бюджетної децентралізації. Децентралізація передбачає передачу частини владних повноважень від державних органів до органів місцевого самоврядування, що вимагає впровадження нових підходів до формування й виконання місцевих бюджетів. Пошук шляхів підвищення ефективності управління місцевими бюджетами в умовах децентралізації є одним із ключових напрямів реформи. Це забезпечує зміцнення фінансової спроможності громад, оптимізацію бюджетного процесу та реалізацію пріоритетних завдань соціально-економічного розвитку.

Проблемні аспекти функціонування та наповнення місцевих бюджетів, а також їх формування та виконання в умовах децентралізації влади широко висвітлювалися у працях численних науковців. Зокрема, О.В. Золотоноша досліджував цілі й завдання системи місцевих фінансів, основні принципи їх організації та підходи до визначення місцевих податків [17]. Формування місцевих бюджетів у контексті реформування суспільних фінансів України, а також заходи щодо вдосконалення системи їх формування для забезпечення збалансованості та стійкості аналізували Л.І. Катан, С.В. Качула, Н.І. Демчук і Д.К. Павлова [18].

Ефективність бюджетного процесу стала предметом досліджень Л.А. Костирко [21], яка розробила методичні підходи до комплексного аналізу

фінансової стійкості місцевих бюджетів, та І. Крещенко [22], що запропонувала заходи з оцінки ефективності використання бюджетних коштів і контролю за дотриманням бюджетного законодавства. Л.О. Першко вивчала напрями підвищення ефективності формування місцевих бюджетів за умов фінансової децентралізації [28], тоді як С.О. Коваленко і А.Л. Боєва [19] обґрунтували необхідність бюджетного реформування для підвищення ефективності виконання місцевих бюджетів та визначили можливі напрями таких змін. Водночас, залишаються актуальними питання дослідження проблем у формуванні та виконанні місцевих бюджетів, а також підвищення їх ефективності для забезпечення фінансової самостійності та розвитку окремих міських територіальних громад.

Соціально-економічний розвиток України значною мірою залежить не лише від ефективності центральних органів влади, але й від дієвості органів місцевого самоврядування. Місцеве самоврядування є гарантованим державою правом і здатністю територіальної громади – жителів окремого села, селища чи міста або об'єднаної громади – самостійно або через відповідні органи вирішувати питання місцевого значення в межах чинного законодавства. Воно реалізується як безпосередньо територіальними громадами, так і через сільські, селищні та міські ради, їхні виконавчі органи, а також через районні й обласні ради, що представляють спільні інтереси кількох громад [30].

Однією з ключових характеристик місцевого самоврядування є фінансова автономія, основою якої виступають місцеві бюджети. Бюджет, як елемент фінансової системи будь-якої країни, відіграє важливу роль незалежно від політичного устрою чи адміністративно-територіального поділу. Відповідно до Бюджетного кодексу України, бюджет визначається як план формування й використання фінансових ресурсів для виконання функцій і завдань, які здійснюють органи державної влади й місцевого самоврядування протягом бюджетного періоду [4]. Місцеві бюджети, у свою чергу, є планом формування й використання коштів, необхідних для виконання функцій

місцевого самоврядування [30]. Доходи місцевих бюджетів включають податкові та неподаткові надходження, трансферти, плату за адміністративні послуги й власні надходження бюджетних установ. Витрати бюджету охоплюють видатки на виконання бюджетних програм, надання кредитів, погашення боргу, розміщення коштів на депозитах та придбання цінних паперів [4].

Ю.О. Раделицький наголошує, що місцеві бюджети є фінансовою основою розвитку територіальних громад. У процесі реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади функціонування місцевих бюджетів має бути спрямоване на активізацію внутрішнього потенціалу, нарощення доходної бази, ефективне використання ресурсів громади та забезпечення її стабільного економічного розвитку [33].

Децентралізація влади є одним із важливих напрямів підвищення фінансової незалежності місцевих органів влади. Вона спрямована на законодавче забезпечення бюджетної самостійності територіальних громад з урахуванням їх економічних, географічних, історичних та інших особливостей. Загалом децентралізація передбачає передачу значних повноважень від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування, що дозволяє вирішувати питання на місцевому рівні, максимально наближеному до громадян [12]. Бюджетна децентралізація, зокрема, включає зміну системи оподаткування на користь місцевих бюджетів, трансформацію трансфертної політики відповідно до європейських стандартів, а також надання місцевим органам ширших повноважень у плануванні та реалізації програм соціально-економічного розвитку [9].

Переваги децентралізації включають:

- фінансова самостійність та розширення бюджетних повноважень органів місцевого самоврядування.
- збільшення доходної бази місцевих бюджетів через зростання частки податкових надходжень.

- введення нових видів трансфертів, таких як базова дотація, субвенції (освітня, медична) та реверсна дотація, що сприяють фінансовій стабільності громад) [20].

Разом із тим, децентралізація має і недоліки, які можуть створювати виклики для ефективного управління:

- обмеження макроекономічного впливу держави на економіку через передачу значних фінансових ресурсів громадам.
- можливе погіршення координації виконання державних функцій між рівнями управління та адміністративно-територіальними одиницями.
- конфлікти між місцевими і центральними органами влади через боротьбу за владні повноваження.
- недостатня обізнаність та культура громадян, що може призводити до нераціонального використання ресурсів, корупції та інших проблем у діяльності місцевих органів.
- нерівномірний розвиток регіонів через диспропорції в соціально-економічних умовах.
- послаблення реалізації загальнодержавних програм через домінування місцевих політичних інтересів.
- неузгодженість делегованих повноважень із наявними фінансовими та матеріальними ресурсами.

Таким чином, хоча децентралізація відкриває нові можливості для місцевого розвитку та підвищення якості надання послуг населенню, її реалізація потребує ретельного врахування як переваг, так і ризиків для забезпечення збалансованого розвитку всієї держави [35].

Процес формування та виконання місцевих бюджетів в Україні регулюється статтями 75–80 глави 12 Бюджетного кодексу України (БКУ), Законом України "Про Державний бюджет України" на відповідний рік, а також іншими нормативно-правовими актами. Важливу роль у цьому відіграє бюджетний процес, який згідно зі статтею 2 БКУ визначається як регламентований законодавством порядок складання, розгляду, затвердження

і виконання бюджетів, звітування про їх виконання, а також здійснення контролю за дотриманням норм бюджетного законодавства [4].

Умови децентралізації висувають нові вимоги до місцевих бюджетів, зокрема підвищення рівня їх самостійності, відповідальності та ефективності. Це потребує регулярної оцінки ефективності бюджетного процесу, яка дозволяє:

- Аналізувати досягнення встановлених цілей і показників у межах складання, розгляду, затвердження та виконання бюджету.
- Оперативно приймати рішення для покращення умов реалізації бюджетного процесу.
- Попереджувати можливі відхилення від встановлених показників у майбутньому.

Науковці пропонують різні методології аналізу бюджетного процесу. Зокрема, Т.В. Бугай визначає ефективність бюджетного процесу як: "Ступінь досягнення встановлених цілей (забезпечення збалансованості доходів і видатків, створення умов макроекономічної стабілізації, гармонізації бюджетної та економічної політики, досягнення реальних обсягів доходів і видатків, перерозподілу ресурсів між різними бюджетами), що характеризує якість і результативність здійснення бюджетного процесу з точки зору підвищення ролі бюджету як інструменту формування та оптимального розподілу фінансових ресурсів між ланками бюджетної системи" [2].

Таким чином, ефективний бюджетний процес:

1. Сприяє досягненню макроекономічної стабільності.
2. Забезпечує збалансованість доходів і видатків.
3. Гармонізує бюджетну та економічну політику.
4. Підвищує реалістичність бюджетних показників.
5. Забезпечує оптимальний перерозподіл ресурсів між різними рівнями бюджетної системи.

Забезпечення такої ефективності в умовах децентралізації вимагає впровадження прозорих механізмів оцінки, посилення бюджетної дисципліни та вдосконалення нормативно-правового забезпечення.

Ефективність використання бюджетних коштів залежить від багатьох чинників, серед яких визначальну роль відіграє управління видатками. Як зазначає І. Крещенко, ефективність є результатом зусиль, спрямованих на виконання поставлених завдань, але найбільше залежить саме від того, як здійснюється управління видатками у процесі формування та виконання бюджету [22].

Л.А. Костирко, у свою чергу, наголошує на необхідності проведення комплексного аналізу фінансової стійкості, що дозволяє оцінити [21]:

- рівень ефективності управління місцевими фінансами;
- фінансову самостійність територіальних громад від державної влади;
- достатність ресурсів для виконання покладених функцій і зобов'язань.

Відповідно до підходів, запропонованих науковцями, і принципу ефективності та результативності бюджетної системи, ключовою метою бюджетного процесу є забезпечення [21]:

1. Досягнення запланованих цілей на основі національних цінностей і стратегій інноваційного розвитку.
2. Якісного надання публічних послуг із мінімальним використанням бюджетних коштів.
3. Максимального результату при використанні обмеженого обсягу фінансових ресурсів.

Висновки до 1 розділу

- Показано, що в Україні існує об'єктивна потреба у створенні єдиної комплексної моделі планування та прогнозування бюджетних доходів. Ця модель має базуватися на логічній послідовності етапів і враховувати юридичні, економічні, інноваційні, інформаційні, математичні та організаційні аспекти. Наразі відсутність законодавчого врегулювання та недотримання чіткої послідовності дій у процесі прогнозування доходів бюджету спричиняє значні недоліки в їхньому плануванні.
- Встановлено, що розробка та впровадження інноваційних інструментів в управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів потребує розробки та поєднання двох стратегічних планів, які одночасно взаємопов'язані та є структурними елементами один одного. До таких стратегій пропонується віднести стратегію розвитку ресурсної бази місцевих бюджетів і стратегію впровадження інноваційних інструментів управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів.
- Вирішення проблем, пов'язаних із формуванням і виконанням місцевих бюджетів, зумовлених обмеженістю ресурсів, неефективним управлінням майном, втратою потенційних доходів від податків, недостатньою фінансовою стійкістю, низьким рівнем прозорості та управління ризиками, вимагає комплексного підходу та впровадження інновацій. Серед необхідних заходів можна виділити такі: підвищення дохідної та видаткової спроможності бюджетів, а також ефективне адміністрування податкових надходжень, забезпечення стабільного й результативного використання наявних ресурсів, впровадження дієвого управління ризиками, підвищення прозорості й забезпечення публічності обліку, оптимізація бюджетних витрат і підвищення їх ефективності, залучення місцевих жителів і зацікавлених сторін до процесу формування бюджету для врахування їхніх потреб і пріоритетів, підтримка місцевого економічного розвитку.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ФОРМУВАННЯ ДОХІДНОЇ ЧАСТИНИ МІСЬКОГО БЮДЖЕТУ БОГУСЛАВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Вплив інструментів формування дохідної частини міського бюджету на діяльність Богуславської міської територіальної громади

Виконання бюджету Богуславської міської територіальної громади за 2023 рік відбувалося відповідно до вимог Бюджетного кодексу України, Податкового кодексу України, Закону України «Про Державний бюджет України на 2023 рік» та інших законодавчих актів.

Бюджет Богуславської міської територіальної громади на 2023 рік затверджений рішенням Богуславської міської ради від 23.12.2022 № 2955-38-VIII «Про бюджет Богуславської міської територіальної громади на 2023 рік» у загальному обсязі по доходах та видатках в сумі 222 191 160 гривень, в тому числі доходи загального фонду в сумі 220 706 760 гривень, доходи спеціального фонду в сумі 1 484 400 гривень, видатки загального фонду в сумі 220 606 760 гривень, видатки спеціального фонду в сумі 1 584 400 гривень. Кошти передані із загального фонду до бюджету розвитку спеціального фонду затверджені в сумі 100 000 гривень.

Доходи

Із загального обсягу бюджету доходи загального фонду, з урахуванням внесених змін, затверджені у сумі 268 354 723 грн., спеціального фонду – 11 730 736 грн.

За 2023 рік фактичний обсяг доходів загального фонду бюджету громади склав 280 000 285 грн., що становить 104,3 відсотка до уточненого плану на 2023 рік, фактичний обсяг доходів спеціального фонду бюджету громади склав 28 393 789 грн, що становить 242,0 відсотка до уточненого плану на 2023 рік.

Доходи загального фонду

Доходи загального фонду бюджету (з урахуванням міжбюджетних трансфертів) на 2023 рік затверджено у сумі 268 354 723 грн., фактичний обсяг надходжень становить 280 000 285 грн., або 104,3 відсотка до затверджених планових показників. Фактичні надходження в порівнянні до плану звітного періоду надійшли більші на 11 645 562 грн.

Доходи загального фонду (без урахування міжбюджетних трансфертів) міського бюджету Богуславської ТГ на 2023 рік затверджено розписом з урахуванням змін у сумі 156 068 448 грн., фактичний обсяг надходжень становить 167 722 439 грн. або 107,5 % до затверджених планових показників. Фактичні надходження в порівнянні до плану звітного періоду більші на 11 653 991 грн. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз виконання плану по доходах міський бюджет Богуславської МТГ за 2023 рік

Код	Найменування	Початковий річний план	Уточнений річний план	Фактично надійшло з початку року	% виконання до уточненого річного плану
10000000	Податкові надходження	132160800	154537398	166016852	107,4 %
11000000	Податки на доходи, податки на прибуток, податки на збільшення ринкової вартості	84706800	98483800	104138437	105,7 %
13000000	Рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів	1449000	1449000	1527906	105,4 %
14000000	Внутрішні податки на товари та послуги	5740000	7197000	8430879	117,1 %
14020000	Акцизний податок з вироблених в Україні підакцизних товарів (продукції)	95000	835000	884274	105,9 %
14030000	Акцизний податок з ввезених на митну територію України	2400000	3117000	3354403	107,6 %

	підакцизних товарів (продукції)				
14040000	Акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлю підакцизних товарів	3245000	3245000	4192202	129,2 %
18000000	Місцеві податки та збори, що сплачуються (перераховуються) згідно з Податковим кодексом України	40265000	47407598	51919630	109,5 %
20000000	Неподаткові надходження	1839200	1530550	1705087	111,4 %
22000000	Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності	1736200	1335650	1470851	110,1 %
24000000	Інші неподаткові надходження	100000	69400	72692	104,7 %
40000000	Офіційні трансферти	86706760	112286275	112277846	100,0 %
Усього (без врахування трансфертів)		134000000	156068448	167722439	107,5 %
Усього		220706760	268354723	280000285	104,3 %

Основним дохідним джерелом бюджету Богуславської МТГ є податок та збір на доходи фізичних осіб, відрахування якого у 2023 році становить 64 відсотки від сплаченого на території громади податку. У загальному обсязі фактичних надходжень питома вага податку на доходи фізичних осіб становить 62,0 відсотка. Фактичні надходження податку за звітний період становлять 104 078 104 грн., або 105,7 відсотка до уточненого плану за 2023 рік (уточнений план на 2023 рік – 98 423 800 грн.). Понад план надійшло за звітний період – 5 654 304 грн.

Основними платниками податку (64% до бюджету громади) серед промислових підприємств, що розташовані на території Богуславської МТГ за 2023 рік були:

- ТОВ «ТАС АГРО ЦЕНТР» - 4 658 895 грн.;
- ТОВ «Оператор ГТС України» - 4 188 731 грн.;

- Філія «Богуславське лісове господарство» - 3 945 644 грн;
- ПП «Ярослав» - 3 599 275 грн.;
- ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» - 3 068 663 грн.;
- ТОВ «Богуславський завод продтоварів» - 2 579 946 грн.;
- ТОВ ВО БОГУСЛАВСЬКИЙ ГРАНИТ – 1 914 632 грн.;
- ПРАТ «ДТЕК Київські регіональні електромережі» - 1 695 944 грн.;
- ТОВ "КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК" – 1 560 896 грн.

Основними платниками податку (64% до бюджету громади) серед бюджетних установ, що розташовані на території Богуславської МТГ за 2023 рік були:

- Соціально-гуманітарне управління ВКБМР- 10 685 926 грн.;
- КНП БМР "Богуславська ЦЛ" –3 752 899 грн.;
- КЗ КОР БГФК ім. І.С.Нечуя-Левицького – 3 090 458 грн.;
- КП БМР "БОГУСЛАВСЬКЕ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО"- 1 992 737 грн.;
- КНП БМР " БОГУСЛАВСЬКИЙ ЦПМСД" – 1 964 162 грн.;
- Виконком Богуславської м/р – 1 841 121 грн.;
- КП БМР "БОГУСЛАВБЛАГОУСТРІЙ"- 1 592 978 грн.;
- ДНЗ "БЦПТО" - 1415 405 грн.;
- ДПТНЗ "Богуславське ВПУ сфери послуг" – 1 228 006 грн.;
- КНП КОР КОЦЕМД МК – 1 212 036 грн.;
- ЦНСП Богуславської міської ради – 711 993 грн. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз виконання плану по доходах (податок та збір на доходи фізичних осіб) міський бюджет Богуславської МТГ за 2023 рік

Код	Найменування	Початковий річний план	Уточнений річний план	Фактично надійшло з початку року	% виконання до уточненого річного плану

10000000	Податкові надходження	132160800	154537398	166016852	107,4 %
11000000	Податки на доходи, податки на прибуток, податки на збільшення ринкової вартості	84706800	98483800	104138437	105,7 %
11010000	Податок та збір на доходи фізичних осіб	84705800	98423800	104078104	105,7 %
11010100	Податок на доходи фізичних осіб, що сплачується податковими агентами, із доходів платника податку у вигляді заробітної плати	68705900	68705900	72324018	105,3 %
11010200	Податок на доходи фізичних осіб з грошового забезпечення, грошових винагород та інших виплат, одержаних військовослужбовцями та особами рядового і начальницького складу, що сплачується податковими агентами	6196200	16895200	16892249	100,0 %
11010400	Податок на доходи фізичних осіб, що сплачується податковими агентами, із доходів платника податку інших ніж заробітна плата	9150100	11029100	12912483	117,1 %
11010500	Податок на доходи фізичних осіб, що сплачується фізичними особами за результатами річного декларування	653600	1567600	1632474	104,1 %
11011300	Податок на доходи фізичних осіб у вигляді мінімального податкового зобов'язання, що підлягає сплаті	0	226000	313879	138,9

Рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів, питома вага якої становить 0,9 відсотка від усіх фактичних надходжень, за звітний період надійшло 1 527 906 грн., при планових призначеннях на 2023 рік 1 449 000 грн., що більше на 78 906 грн. та складає 105,4 % до звітного періоду. Основний платник: ФЛП "Богуславське лісове господарство" державного спеціалізованого господарського підприємства "ліси України" (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз виконання плану по доходах (Рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів) міський бюджет Богуславської МТГ за 2023 рік

Код	Найменування	Початковий річний план	Уточнений річний план	Фактично надійшло з початку року	% виконання до уточненого річного плану
13000000	Рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів	1449000	1449000	1527906	105,4 %
13010000	Рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів	1412900	1412900	1459704	103,3 %
13010100	Рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів в частині деревини, заготовленої в порядку рубок головного користування	1304600	1304600	1317998	101,0 %
13010200	Рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів (крім рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів в частині деревини, заготовленої в порядку рубок головного користування)	108300	108300	141706	130,8 %
13030000	Рентна плата за користування надрами загальнодержавного значення	36100	36100	68202	188,9 %

Акцизного податку, (внутрішні податки на товари та послуги), питома вага якого становить 5,0 відсотка, надійшло в сумі 8 430 879 грн., при планових призначеннях 7 197 000 грн., що більше плану на 1 233 879 грн. та складає 117,1 %. Основними платниками акцизного податку з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлю підакцизних товарів за 2023 рік були ТОВ «АТБ-маркет» - 1 009 392 грн, ТОВ «ФОРА» - 904 325 грн. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз виконання плану по доходах (Акцизного податку) міський бюджет Богуславської МТГ за 2023 рік

Код	Найменування	Початковий річний план	Уточнений річний план	Фактично надійшло з початку року	% виконання до уточненого річного плану
14000000	Внутрішні податки на товари та послуги	5740000	7197000	8430879	117,1 %
14020000	Акцизний податок з вироблених в Україні підакцизних товарів (продукції)	95000	835000	884274	105,9 %
14021900	Пальне	95000	835000	884274	105,9 %
14030000	Акцизний податок з ввезених на митну територію України підакцизних товарів (продукції)	2400000	3117000	3354403	107,6 %
14031900	Пальне	2400000	3117000	3354403	107,6 %
14040000	Акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлю підакцизних товарів	3245000	3245000	4192202	129,2 %
14040100	Акцизний податок з реалізації виробниками та/або імпортерами, у тому числі в роздрібній торгівлі тютюнових виробів, тютюну та промислових замінників тютюну, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, що оподатковується згідно з підпунктом 213.1.14 пункту	945000	945000	1577100	166,9 %

	213.1 статті 213 Податкового кодексу України				
14040200	Акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлі підакцизних товарів (крім тих, що оподатковуються згідно з підпунктом 213.1.14 пункту 213.1 статті 213 Податкового кодексу України)	2300000	2300000	2615102	113,7 %

Податок на майно, питома вага якого становить 11,9%, надійшло у сумі 19 965 508 грн., при планових показниках 16 793 650 грн., що більше плану на 3 171 858 грн. та становить 118,9 %.

Податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, вцілому надійшло у сумі 4 150 562 грн., при планових показниках 3 608 000 грн., що більше плану на 542 562 грн. та становить 115,0 %. Основними платниками податку на нерухоме майно за 2023 рік були такі підприємства:

- СТОВ «Рось» - 759 277 грн.;
- ТОВ ВКФ «Темп» - 340 234 грн.;
- Василенко Іван Іванович – 220 984 грн.;
- ТОВ "ТАС АГРО ЦЕНТР" – 327 506 грн.;
- ТОВ «Лаунж» - 158 049 грн.;
- АТ "УКРТЕЛЕКОМ" – 156 832 грн.;
- ТОВ "Гала-Сервіс" – 134 840 грн.

Плати за землю вцілому надійшло у сумі 15 814 946 грн., при планових показниках 13 185 650 грн., що більше плану на 2 629 296 грн. та становить 119,9 %.

Основними платниками земельного податку за 2023 рік були наступні підприємства: ПРАТ «ДТЕК КИЇВСЬКІ РЕГІОНАЛЬНІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» - 346 132 грн., ПАТ «Укртелеком» - 335 961 грн., СГВК ПРАВДА – 222 706 грн.

Таблиця 2.5

Аналіз виконання плану по доходах (Податок на майно) міський бюджет
Богуславської МТГ за 2023 рік

Код	Найменування	Початковий річний план	Уточнений річний план	Фактично надійшло з початку року	% виконання до уточненого річного плану
18010000	Податок на майно	14838600	16793650	19965508	118,9 %
18010100	Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений юридичними особами, які є власниками об'єктів житлової нерухомості	81000	81000	98272	121,3 %
18010200	Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений фізичними особами, які є власниками об'єктів житлової нерухомості	26000	85000	110194	129,6 %
18010300	Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений фізичними особами, які є власниками об'єктів нежитлової нерухомості	432300	432300	582899	134,8 %
18010400	Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений юридичними особами, які є власниками об'єктів нежитлової нерухомості	3008800	3009700	3359198	111,6 %
18010500	Земельний податок з юридичних осіб	1542000	1217150	1366066	112,2 %
18010600	Орендна плата з юридичних осіб	7400000	9400000	11043804	117,5 %
18010700	Земельний податок з фізичних осіб	448500	548500	894053	163,0 %
18010900	Орендна плата з фізичних осіб	1900000	2020000	2511024	124,3 %

Основними платниками орендної плати за землю за 2023 рік були наступні підприємства: ТОВ «Богуславерджі» - 1 589 070 грн., ПП

«Ярослав» - 960 006 грн., ТОВ «ТАС АГРО ЦЕНТР» - 1 012 709 грн., ФГ «Олефіренко Д.В.» – 750 785 грн., ТОВ ВП «Богуславський гранкар'єр» - 815 408 грн., ТОВ «СОЛАРПАРК» - 637 277 грн., ТОВ "НВП "ТЕМП-3000" – 513 038 грн.

Туристичний збір, питома вага якого становить 0,2%, до бюджету надійшов в сумі 263 343 грн., при уточнених планових показниках 141 100 грн., що більше на 122 243 грн. – 186,6%. Платниками туристичного збору у 2023 році є: ТОВ ВКФ «ТЕМП» - 213 824 грн., Білоцерк. націон. аграрний університет – 27 638 грн., ФОП Шарлай О.М. – 14 070 грн., ФОП Карпенко Аркадій Олексійович – 4 126 грн., ФОП КОМАНЯК ПАВЛО ПЕТРОВИЧ – 2 044 грн., ФОП Голінко Олег Петрович – 1 139 грн., ТОВ «СПЕЦПРОМБУДСЕРВІС» – 369 грн., ФОП Голінко О. В. – 67 грн., ФОП Громічук Інна Олегівна – 67 грн.

Таблиця 2.6

Аналіз виконання плану по доходах (Туристичний збір) міський бюджет Богуславської МТГ за 2023 рік

Код	Найменування	Початковий річний план	Уточнений річний план	Фактично надійшло з початку року	% виконання до уточненого річного плану
18030000	Туристичний збір	141100	141100	263343	186,6 %
18030100	Туристичний збір, сплачений юридичними особами	127100	127100	241831	190,3 %
18030200	Туристичний збір, сплачений фізичними особами	14000	14000	21513	153,7 %

Єдиний податок, питома вага якого становить 18,9%, до бюджету надійшло 31 690 779 грн., при уточнених планових показниках 30 472 848 грн., що більше на 1 217 931 грн. – 104,0 % . Основні платники податку:

- юридичні особи: ЕКСПРЕС ПЛЮС ПП – 275 398 грн., ТОВ «Саварське» - 249 910 грн.;
- фізичні особи: ФОП Лещінський О.В. – 581 437 грн.; ФОП

Велика Г.Ф. – 530 342 грн.; ФОП Прокопець В. М. – 483 980 грн.; ФОП Томак С. І. – 411 603 грн.; ФОП Прокопенко С.О. - 394 950 грн. ФОП Неклюєва М.О. – 374 282 грн.

- юридичні особи, платники єдиного податку з сільськогосподарських товаровиробників, у яких частка сільськогосподарського товаровиробництва за попередній податковий (звітний) рік дорівнює або перевищує 75 відсотків: ТОВ "ТАС АГРО ЦЕНТР" – 1 532 803 грн.; ТОВ «Вітал-Агро» - 476 240 грн.; ПП «Нива-Синиця» - 313 949 грн.; СТОВ «А.ф.Злагода» - 288 788 грн. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз виконання плану по доходах (Єдиний податок) міський бюджет Богуславської МТГ за 2023 рік

Код	Найменування	Початковий річний план	Уточнений річний план	Фактично надійшло з початку року	% виконання до уточненого річного плану
18050000	Єдиний податок	25285300	30472848	31690779	104,0 %
18050300	Єдиний податок з юридичних осіб	1827100	1827100	2226585	121,9 %
18050400	Єдиний податок з фізичних осіб	19458200	24355748	24831389	102,0 %
18050500	Єдиний податок з сільськогосподарських товаровиробників, у яких частка сільськогосподарського товаровиробництва за попередній податковий (звітний) рік дорівнює або перевищує 75 відсотків	4000000	4290000	4632804	108,0 %

Доходи від власності та підприємницької діяльності, питома вага яких становить 0,1%, до бюджету надійшли в сумі 161 544 грн.

Частина чистого прибутку (доходу) комунальних унітарних підприємств та їх об'єднань, що вилучається до відповідного місцевого бюджету, за 2023 рік надійшла в сумі 55 284 грн. Кошти сплатили:

- КП БМР «Богуславблагоустрій» - 13 743 грн.;
- КП БМР "Богуславське житлово-комунальне господарство» - 51 281 грн.;
- повернуто кошти КП КОР Квадрат в сумі 9 740 грн., переплата минулого року.

Протягом 2023 року надійшло адміністративних штрафів та інших санкцій в сумі 75 553 грн., адміністративних штрафи та штрафних санкції за порушення законодавства у сфері виробництва та обігу алкогольних напоїв та тютюнових виробів в сумі 27 200 грн., коштів гарантійного та реєстраційного внесків, що визначені Законом України "Про оренду державного та комунального майна", які підлягають перерахуванню оператором електронного майданчика до відповідного бюджету в сумі 3 506 грн. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз виконання плану по доходах (Доходи від власності та підприємницької діяльності) міський бюджет Богуславської МТГ за 2023 рік

Код	Найменування	Початковий річний план	Уточнений річний план	Фактично надійшло з початку року	% виконання до уточненого річного плану
21000000	Доходи від власності та підприємницької діяльності	3000	125500	161544	128,7 %
21010000	Частина чистого прибутку (доходу) державних або комунальних унітарних підприємств та їх об'єднань, що вилучається до відповідного бюджету, та дивіденди (дохід), нараховані на акції (частки) господарських товариств, у статутних капіталах яких є	1000	35000	55284	158,0 %

	державна або комунальна власність				
21010300	Частина чистого прибутку (доходу) комунальних унітарних підприємств та їх об'єднань, що вилучається до відповідного місцевого бюджету	1000	35000	55284	158,0 %
21080000	Інші надходження	2000	90500	106259	117,4 %

Адміністративних зборів та платежів, доходів від некомерційної господарської діяльності, питома вага яких становить 0,9%, надійшло в сумі 1 470 851 грн., при плані 1 335 650 грн., або більше на 135 201 грн. – 110,1%. Більшу частину цих зборів та платежів складає плата за адміністративні послуги надані Центром надання адміністративних послуг Богуславської міської ради – 1 119 252 грн. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз виконання плану по доходах (Адміністративних зборів та платежів, доходів від некомерційної господарської діяльності) міський бюджет Богуславської МТГ за 2023 рік

Код	Найменування	Початковий річний план	Уточнений річний план	Фактично надійшло з початку року	% виконання до уточненого річного плану
22000000	Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності	1736200	1335650	1470851	110,1 %
22010000	Плата за надання адміністративних послуг	1406200	1027200	1119252	109,0 %
22010300	Адміністративний збір за проведення державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань	10500	49500	52080	105,2 %
22012500	Плата за надання інших адміністративних послуг	1160700	742700	758131	102,1 %
22012600	Адміністративний збір за державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень	235000	235000	309041	131,5 %

Офіційні трансферти

За 2023 рік до загального фонду бюджету громади надійшло офіційних трансфертів на загальну суму 112 277 846 грн., або 100 відсотків до плану.

Протягом 2023 року до загального фонду бюджету Богуславської міської територіальної громади надійшло:

1. Дотації з державного бюджету місцевим бюджетам у сумі 39 828 300 грн. (100% до планових показників), в т.ч.: базова дотація у сумі 27 823 100 грн., додаткова дотація з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення повноважень органів місцевого самоврядування на деокупованих, тимчасово окупованих та інших територіях України, що зазнали негативного впливу у зв'язку з повномасштабною збройною агресією Російської Федерації – 12 005 200 грн.;

2. Субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам у сумі 55 915 200 грн. (100% до планових показників), в т.ч. освітня субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам у сумі 55 915 200 грн.;

3. Дотації з місцевого бюджету іншим місцевим бюджетам в сумі 1 747 200 грн. (100% до планових показників), в т.ч.: дотація з місцевого бюджету на здійснення переданих з державного бюджету видатків з утримання закладів освіти та охорони здоров'я за рахунок відповідної додаткової дотації з державного бюджету – 1 747 200 грн.

4. Субвенції з місцевих бюджетів іншим місцевим бюджетам в сумі 14 787 146 грн. (100% до планових показників), в тому числі:

- Субвенція з місцевого бюджету на виплату грошової компенсації за належні для отримання жилі приміщення для сімей осіб, визначених пунктами 2-5 частини першої статті 10-1 Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», для осіб з інвалідністю I - II групи, яка настала внаслідок поранення, контузії, каліцтва або захворювання, одержаних під час безпосередньої участі в антитерористичній операції, забезпеченні її проведення, здійсненні заходів із забезпечення національної

безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації у Донецькій та Луганській областях, забезпеченні їх здійснення, у заходах, необхідних для забезпечення оборони України, захисту безпеки населення та інтересів держави у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України, визначених пунктами 11-14 частини другої статті 7 Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», та які потребують поліпшення житлових умов за рахунок відповідної субвенції з державного бюджету в сумі 9 223 574 грн. (100%)

- Субвенція з місцевого бюджету на виплату грошової компенсації за належні для отримання жилі приміщення для сімей учасників бойових дій на території інших держав, визначених у абзаці першому пункту 1 статті 10 Закону України

«Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», для осіб з інвалідністю I-II групи з числа учасників бойових дій на території інших держав, інвалідність яких настала внаслідок поранення, контузії, каліцтва або захворювання, пов'язаних з перебуванням у цих державах, визначених пунктом 7 частини другої статті 7 Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», та які потребують поліпшення житлових умов за рахунок відповідної субвенції з державного бюджету в сумі 3 689 965 грн. (100%);

- Субвенція з місцевого бюджету на здійснення переданих видатків у сфері освіти за рахунок коштів освітньої субвенції в сумі 1 093 077 грн. (99,4%);

- Субвенція з місцевого бюджету на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами за рахунок відповідної субвенції з державного бюджету в сумі 340 880 грн. (99,5%);

- Субвенція з місцевого бюджету за рахунок залишку коштів субвенції на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами, що утворився на початок бюджетного періоду в сумі 229 769 грн. (100%);

- Інші субвенції з місцевого бюджету в сумі 121 600 грн. (кошти Медвинської СТГ) (100%);

Субвенція з місцевого бюджету на виконання окремих заходів з реалізації соціального проекту «Активні парки - локації здорової України» за рахунок відповідної субвенції з державного бюджету – 88 280 грн. (100%) (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз виконання плану по доходах (Офіційні трансферти) міський бюджет Богуславської МТГ за 2023 рік

Код	Найменування	Початковий річний план	Уточнений річний план	Фактично надійшло з початку року	% виконання до уточненого річного плану
40000000	Офіційні трансферти	86706760	112286275	112277846	100,0 %
41000000	Від органів державного управління	86706760	112286275	112277846	100,0 %
41020000	Дотації з державного бюджету місцевим бюджетам	27823100	39828300	39828300	100,0 %
41020100	Базова дотація	27823100	27823100	27823100	100,0 %
41021400	Додаткова дотація з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення повноважень органів місцевого самоврядування на деокупованих, тимчасово окупованих та інших територіях України, що зазнали негативного впливу у зв'язку з повномасштабною збройною агресією Російської Федерації	0	12005200	12005200	100,0 %
41030000	Субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам	55915200	55915200	55915200	100,0 %
41033900	Освітня субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам	55915200	55915200	55915200	100,0 %
41040000	Дотації з місцевих бюджетів іншим місцевим бюджетам	1747200	1747200	1747200	100,0 %

41040200	Дотація з місцевого бюджету на здійснення переданих з державного бюджету видатків з утримання закладів освіти та охорони здоров'я за рахунок відповідної додаткової дотації з державного бюджету	1747200	1747200	1747200	100,0 %
41050000	Субвенції з місцевих бюджетів іншим місцевим бюджетам	1221260	14795575	14787146	99,9 %
41050400	Субвенція з місцевого бюджету на виплату грошової компенсації за належні для отримання жилі приміщення для сімей осіб, визначених пунктами 2-5 частини першої статті 10-1 Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», для осіб з інвалідністю I - II групи, яка настала внаслідок поранення, контузії, каліцтва або захворювання, одержаних під час безпосередньої участі в антитерористичній операції, забезпеченні її проведення, здійсненні заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації у Донецькій та Луганській областях, забезпеченні їх здійснення, у заходах, необхідних для забезпечення оборони України, захисту безпеки населення та інтересів держави у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України, визначених пунктами 11-14 частини другої статті 7 Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», та які потребують поліпшення житлових	0	9223574	9223574	100,0 %

41050500	<p>Субвенція з місцевого бюджету на виплату грошової компенсації за належні для отримання жилі приміщення для сімей осіб, визначених пунктами 2-5 частини першої статті 10-1 Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», для осіб з інвалідністю I - II групи, яка настала внаслідок поранення, контузії, каліцтва або захворювання, одержаних під час безпосередньої участі в антитерористичній операції, забезпеченні її проведення, здійсненні заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації у Донецькій та Луганській областях, забезпеченні їх здійснення, у заходах, необхідних для забезпечення оборони України, захисту безпеки населення та інтересів держави у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України, визначених пунктами 11-14 частини другої статті 7 Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», та які потребують поліпшення житлових</p>	0	3689965	3689965	100,0 %
41051000	<p>Субвенція з місцевого бюджету на здійснення переданих видатків у сфері освіти за рахунок коштів освітньої субвенції</p>	1099660	1099660	1093077	99,4 %
41051200	<p>Субвенція з місцевого бюджету на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами за рахунок</p>	0	342727	340880	99,5 %

	відповідної субвенції з державного бюджету				
41051700	Субвенція з місцевого бюджету за рахунок залишку коштів субвенції на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами, що утворився на початок бюджетного	0	229769	229769	100,0 %
41053900	Інші субвенції з місцевого бюджету	121600	121600	121600	100,0 %
41057700	Субвенція з місцевого бюджету на виконання окремих заходів з реалізації соціального проекту «Активні парки - локації здорової України» за рахунок відповідної субвенції з державного бюджету	0	88280	88280	100,0%

2.2. Адміністрування процесу формування дохідної частини міського бюджету

Місцеві податки є ключовою складовою фінансової основи органів місцевого самоврядування. Вони сприяють розвитку національної економіки, створюють умови для забезпечення життєдіяльності та підвищення добробуту населення на місцевому рівні. Однак платники податків, прагнучи підвищити фінансову ефективність своєї діяльності, нерідко шукають можливості зменшити податкові зобов'язання, використовуючи як законні, так і незаконні способи. У зв'язку з цим надзвичайно важливо запровадити ефективну систему адміністрування місцевих податків, яка враховуватиме потреби соціально-економічного розвитку регіонів, забезпечуючи повноту і своєчасність податкових надходжень відповідно до чинного законодавства.

Місцеві податки та збори – це платежі, встановлені органами місцевого самоврядування згідно з законодавчими нормами. Процес адміністрування цих податків і зборів здійснюється Державною податковою службою (ДПС).

Сьогодні проблема фінансового забезпечення регіонального та місцевого самоврядування набула особливої актуальності. Місцеві податки та збори відіграють ключову роль у формуванні фінансової бази органів місцевого самоврядування.

Хоча місцеве оподаткування є основним джерелом наповнення місцевих бюджетів, воно не в повній мірі виконує свою функцію щодо забезпечення фінансової незалежності місцевих громад. Для вдосконалення системи місцевого оподаткування в Україні важливо ідентифікувати основні проблеми, які стримують її розвиток:

- низький відсоток місцевих податків і зборів у загальній структурі доходів місцевих бюджетів у порівнянні з іншими країнами;
- недостатній рівень взаємодії між органами місцевого самоврядування та контролюючими органами у процесі обміну інформацією;
- слабка ефективність адміністрування місцевих податків і зборів;
- обмежені повноваження органів місцевого самоврядування щодо впливу на елементи місцевих податків;
- нестабільність податкового законодавства та відсутність чіткої стратегії податкової політики;
- недосконалість системи місцевих податків і зборів, яка не відображає політику та потреби місцевих органів влади.

Усунення зазначених проблем є важливим кроком до підвищення ефективності місцевого оподаткування та забезпечення фінансової стійкості місцевих бюджетів.

Для перспективного розвитку системи місцевого оподаткування в Україні важливо забезпечити дотримання таких принципів, як ефективність, справедливість, прив'язаність податкових надходжень до місцевих видатків, а також гнучкість у її застосуванні. Для підвищення ефективності справляння місцевих податків і зборів, а також для зміцнення фінансової незалежності органів місцевого самоврядування необхідно здійснити такі заходи:

- Розширення переліку місцевих податків і зборів, зокрема впровадження нових інструментів оподаткування, які відповідатимуть сучасним економічним реаліям.

- Підвищення фіскальної ефективності обов'язкових платежів шляхом вдосконалення системи адміністрування, оптимізації податкових пільг і розширення місцевої податкової бази через зменшення обсягів ухилення від оподаткування.

- Поступове зниження податкового навантаження з урахуванням міжнародного досвіду, адаптованого до умов України, для стимулювання економічної активності.

- Удосконалення системи адміністрування податків, зокрема через підвищення ефективності роботи фіскальних органів і спрощення процедур для платників податків.

- Збільшення самостійності місцевих органів влади, що дозволить запроваджувати додаткові місцеві податки та збори, адаптовані до потреб і специфіки конкретних громад.

- Розбудова співпраці між органами місцевого самоврядування та контролюючими органами шляхом створення системи онлайн-обміну інформацією, яка забезпечить оперативність і прозорість взаємодії.

Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність місцевого оподаткування, збільшити доходи місцевих бюджетів і сприяти економічному розвитку територіальних громад.

На сьогодні місцеві податки та збори є ключовим фіскальним інструментом державного регулювання і вагомим джерелом доходів місцевих бюджетів. У розвинених країнах вони складають значну частину доходів місцевих бюджетів, відіграючи важливу роль у зміцненні економічного потенціалу міст і сприяючи підвищенню якості життя населення.

Значущість місцевих податків обумовлена їхніми основними функціями:

- Регулююча функція – сприяє врегулюванню відносин між платниками податків, територіальними громадами та державою.

- Соціальна функція – забезпечує добробут населення і справедливий перерозподіл суспільних доходів.

- Фіскальна функція – формує фінансові ресурси держави.

Незважаючи на їхню важливість, система місцевого оподаткування в Україні потребує вдосконалення. Основними напрямками реформування можуть стати:

- Збільшення обсягу місцевих податків і зборів, зокрема за рахунок впровадження нових видів податків.

- Удосконалення податкового законодавства з метою підвищення його стабільності та прозорості.

- Надання органам місцевого самоврядування більшої автономії у прийнятті рішень щодо оподаткування.

- Використання зарубіжного досвіду для адаптації кращих практик місцевого оподаткування до українських реалій.

Реалізація цих заходів дозволить створити в Україні стійку та ефективну систему справляння місцевих податків і зборів, що стане основою для фінансової стабільності територіальних громад та сприятиме їхньому соціально-економічному розвитку.

Однак основною зацікавленою стороною у питаннях місцевих податків залишаються органи місцевого самоврядування (ОМС). Тому доцільно продовжувати процес децентралізації, надаючи їм більше повноважень і впливу, що, ймовірно, призведе до збільшення доходів місцевих бюджетів. Особливого значення набуває передача адміністрування місцевих податків і зборів безпосередньо органам місцевого самоврядування, оскільки наразі виконавчі органи громад мають обмежений вплив на результати. Усі ключові функції з адміністрування місцевих податків залишаються у підпорядкуванні Державної податкової служби (ДПС). Єдиний доступний для ОМС законний механізм хоча б мінімального впливу на обсяг зібраних податків — це створення спільних міжвідомчих робочих груп із представниками ДПС. Проте ефективна комунікація між місцевими органами влади та податковою

службою досягається далеко не завжди, попри спроби нормативного врегулювання цих процесів. Таким чином, удосконалення взаємодії між ОМС і ДПС, а також розширення повноважень органів місцевого самоврядування у сфері адміністрування податків є важливими кроками для підвищення ефективності місцевого оподаткування та забезпечення фінансової стійкості територіальних громад.

Висновки до 2 розділу

1. Показано, що потенційні можливості розвитку територій залежать передусім від забезпеченості доходами, які мають бути легітимними, достатніми та стабільними. Наголошено, що загалом можна виокремити три основні складові формування бюджетну доходів:

- податкові надходження;
- неподаткові надходження;
- офіційні трансферти.

2. Частка податкових надходжень до бюджету складає 60 % доходу громади. Основним бюджетоутворюючим податком у місцевому бюджеті Богуславської міської територіальної громади залишається податок на доходи фізичних осіб, питома вага якого у загальній сумі надходжень місцевих бюджетів без врахування трансфертів становить близько 62 %. Водночас місцеві податки і збори (насамперед єдиний та земельний податки) складають близько 31 % у загальному обсязі доходів і приблизно 60 % у податкових надходженнях місцевого бюджету. Інші джерела податкових надходжень не є значимими.

3. В умовах фінансової децентралізації практика фінансового забезпечення розвитку територій в Україні свідчить про стійку залежність саме від офіційних трансфертів, частка яких складає близько 40 % від бюджету громади. Надмірний вплив трансфертів ставить органи влади на місцях у пряму залежність від центру; держава ж обґрунтовує це зацікавленістю у фінансуванні деяких видатків і здійсненні контролю за ними.

4. На відміну від податкових надходжень, неподаткові надходження мають суттєві переваги, якими місцева влада може скористатися при забезпеченні бюджетної самодостатності. Тож в сучасних умовах, окрім податкового методу наповнення дохідної частини місцевих бюджетів, на нашу думку, особливу увагу слід звернути на неподаткові доходи – платежі еквівалентного і штрафного характеру та кошти, залучені на платній або

добровільній основі, але частка їх складає близько 1% від загального доходу громади.

Відтак розвивати насамперед слід власні доходи, впроваджувати інноваційні підходи до формування доходу громади, які здатні перетворити територіальні громади із дотаційних на ті, які зможуть забезпечити себе фінансовими ресурсами самостійно.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ДОХІДНОЇ ЧАСИНИ МІЩЕВОГО БЮДЖЕТУ НА ІННОВАЦІЙНІЙ ОСНОВІ

3.1. Оптимізація наповненості дохідної частини місцевого бюджету через застосування інноваційних підходів на прикладі Богуславської міської територіальної громади в умовах воєнного стану

Насамперед варто зазначити, що сучасна криза, яка охопила Україну, підкреслила важливість застосування елементів податкового регулювання як складової податкового менеджменту. Ефективне використання цих інструментів дає змогу пом'якшити вплив кризи на економіку країни. У рамках антикризових заходів податкового регулювання в умовах воєнного стану в Україні було прийнято низку рішень, спрямованих на підтримку платників податків. Ці заходи, орієнтовані на захист малого і великого бізнесу від негативних наслідків кризи, суттєво зменшили обсяги надходжень до місцевих бюджетів. Така ситуація ставить перед органами місцевого самоврядування нові виклики у забезпеченні фінансової стійкості та виконанні покладених на них повноважень.

17 березня 2022 року набрав чинності Закон України від 15 квітня 2022 року № 2120-ІХ «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» [13]. Цей закон вніс зміни до Податкового кодексу України та низки інших нормативно-правових актів, запровадивши важливі антикризові заходи. Зокрема, серед ключових рішень було передбачено зменшення податкового тиску на бізнес та тимчасове звільнення від штрафних санкцій. Одним із таких заходів стало надання платникам податків окремих категорій тимчасових пільг. Наприклад, фізичним особам-підприємцям (ФОП) – платникам єдиного податку першої та другої групи було дозволено не сплачувати єдиний податок на період з 1 квітня і до припинення або скасування воєнного стану. Ці заходи були спрямовані на підтримку бізнесу в умовах кризи, але водночас значно

знизили обсяги податкових надходжень до місцевих бюджетів, створивши додаткові виклики для фінансування місцевих потреб.

Водночас фізичні особи-підприємці, які відповідно до вищезгаданого закону звільнялися від сплати єдиного податку, також не заповнювали декларацію платника єдиного податку за період, протягом якого цей податок не сплачувався.

Для платників єдиного податку третьої групи, які обрали особливий порядок оподаткування, було встановлено знижену відсоткову ставку у розмірі 2% від доходу. Крім того, такі платники були звільнені від обов'язку нарахування, сплати та подання податкової звітності з податку на додану вартість (ПДВ) щодо операцій із постачання товарів, робіт і послуг, місце постачання яких знаходиться на митній території України [13].

Ці заходи створили сприятливі умови для функціонування бізнесу в складних умовах воєнного стану, але одночасно мали вплив на зменшення бюджетних надходжень, що посилює актуальність пошуку нових підходів до фінансування місцевих бюджетів.

Іншим важливим нормативним актом став Закон України від 24.03.2022 року № 2142-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період дії воєнного стану», який набув чинності 05.04.2022 року [13]. Цим законом було внесено зміни до Податкового кодексу України, а також до низки інших нормативно-правових актів. Серед ключових антивоєнних заходів, що мали значний вплив на місцеві бюджети, можна виділити такі:

1. Звільнення від сплати земельного податку та орендної плати за земельні ділянки державної та комунальної власності на територіях, де ведуться активні бойові дії або які перебувають під тимчасовою окупацією. Це дозволило підтримати платників податків, які не могли використовувати такі земельні ділянки, але зменшило обсяги надходжень до місцевих бюджетів.

2. Тимчасове скасування акцизного податку на операції з постачання пального. Це зменшило фінансове навантаження на бізнес і населення, проте

вплинуло на надходження до бюджетів місцевих громад, які отримували частку цього податку.

3. Подовження строків подання податкової звітності та сплати податків. Цей захід був спрямований на підтримку платників податків, які через війну зазнали труднощів у веденні діяльності, але також призвів до тимчасового дефіциту коштів у місцевих бюджетах.

4. Спрощення податкового адміністрування. Зокрема, законодавчі зміни спростили механізми податкового обліку, що зменшило адміністративний тиск на бізнес, але вплинуло на швидкість і повноту надходжень до місцевих бюджетів.

Ці антивоєнні заходи мали на меті підтримку бізнесу та населення в умовах війни, але водночас створили додаткові виклики для фінансової стабільності місцевих бюджетів.

Протягом дії воєнного або надзвичайного стану в Україні, на територіях, де сільські, селищні або міські ради тимчасово не виконують своїх повноважень, право ухвалювати рішення щодо встановлення місцевих податків, зборів чи надання податкових пільг передається відповідним військовим або військово-цивільним адміністраціям. Ці рішення приймаються відповідно до процедур, передбачених Податковим кодексом для органів місцевого самоврядування.

Під час ухвалення рішень щодо встановлення місцевих податків і зборів обов'язково визначаються такі ключові елементи: об'єкт оподаткування, платник податків і зборів, розмір ставки, податковий період та інші обов'язкові складові, передбачені статтею 7 Податкового кодексу. При цьому слід дотримуватися критеріїв, встановлених розділом XII цього Кодексу для відповідного виду місцевого податку чи збору [29].

Отже, можна впевнено стверджувати, що органи місцевого самоврядування мають можливість впливати на надходження до місцевого бюджету за рахунок регулювання місцевих податків.

Як зазначалося вище, інструменти формування дохідної частини місцевих бюджетів та виявлення резервів їх збільшення залишаються досить актуальними в умовах фінансової децентралізації. Адже система акумулювання надходжень до місцевих бюджетів продовжує характеризуватися низьким рівнем частки власних доходів. У зв'язку з цим реальні фінансові можливості місцевих органів влади значно обмежені, що є негативним фактором демократичних трансформацій в державі.

Тому вважаємо, що в Україні необхідно насамперед докорінно змінити ставлення до місцевих податків і зборів, підвищивши їх роль у формуванні доходів місцевих бюджетів. На прикладі бюджету Богуславської міської територіальної громади можемо побачити відсоток самостійності місцевого бюджету.

За 2024 рік фактична сума доходів бюджету склала 215 239 138 грн., в т.ч. податкові надходження склали 96 800 306 грн. (45%), місцеві податки та збори, що сплачуються (перераховуються) згідно з Податковим кодексом – 39 199 648 грн. (18%), неподаткові надходження – 1 895 552 грн. (1%), офіційні трансферти – 77 343 632 грн. (36%). (рис. 3.1).

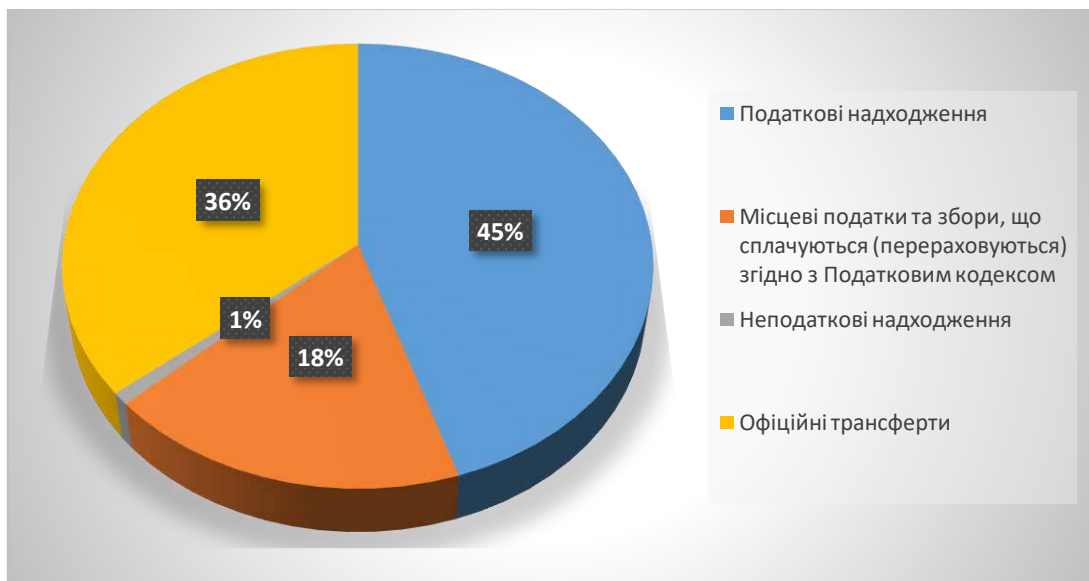


Рис. 3.1. Доходи бюджету Богуславської міської територіальної громади за 2024 рік.

За планом на 2025 рік фактична сума доходів бюджету складатиме 280 000 285 грн., в т.ч. податкові надходження склали 114 097 222 грн. (41%), місцеві податки та збори, що сплачуються (перераховуються) згідно з Податковим кодексом – 51 919 630 грн. (18%), неподаткові надходження – 1 705 087 грн. (1%), офіційні трансферти – 112 277 846 грн. (36%). (рис. 3.2).

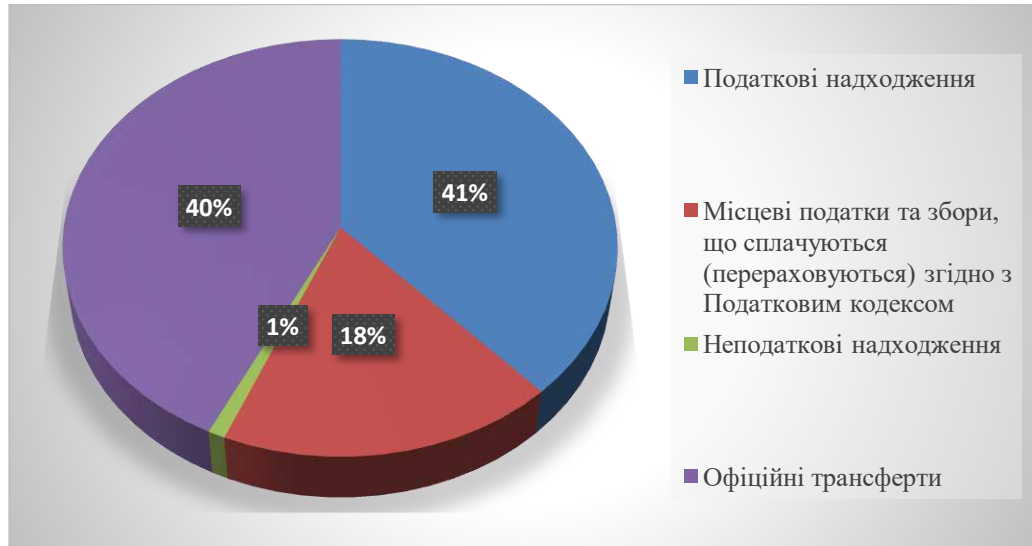


Рис. 3.2. Доходи бюджету Богуславської міської територіальної громади (план 2025 р.)

Порівнюючи фактичні доходи бюджету Богуславської міської територіальної громади за 2025 рік з 2024 року видно, що загальна сума бюджету збільшилася на 64 761 147 грн., в т.ч. податкові надходження збільшились на 17 297 413 грн., місцеві податки та збори збільшились на 12 719 982 грн., неподаткові надходження зменшились на 190 465 грн., офіційні трансферти збільшились на 34 934 217 грн. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняння фактичних доходів Богуславської міської ради

№	Найменування	За 2024	План 2025	Різниця
1	Податкові надходження	96 800 306	114 097 719	17 297 413
2	Місцеві податки та збори	39 199 648	51 919 630	12 719 982
3	Неподаткові надходження	1 895 552	1 705 087	-190 465
4	Офіційні трансферти	77 343 632	112 277 849	34 934 217
	Всього	215 239 138	280 000 285	64 761 147

При аналізі передбачається фактичне зменшення доходу бюджету Богуславської міської територіальної громади за планом на 2025 рік з 2024 року. У відсотковому значенні видно, що податкові надходження зменшились на 4 %, місцеві податки та збори та неподаткові надходження залишились на рівні, а от офіційні трансферти збільшились на 4 %. (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Порівняння доходів Богуславської міської ради (у %)

	Найменування	За 2024	План 2025	Різниця
1	Податкові надходження	45 %	41 %	- 4 %
2	Місцеві податки та збори	18 %	18 %	0 %
3	Неподаткові надходження	1 %	1 %	0 %
4	Офіційні трансферти	36 %	40 %	4 %
	Всього	100 %	100 %	

Слід зазначити, що структура власних доходів бюджету (без урахування трансфертів) схожа для більшості територіальних громад: близько 95% припадає на податкові надходження. При цьому є високий ризик коливання доходів в результаті змін законодавства на загальнодержавному рівні, де вплив органів місцевого самоврядування мінімальний. На два найбільші податки (ПДФО та єдиний податок) у структурі доходів без урахування трансфертів в міському бюджеті припадає від 84% у 2024 році до 81% у 2025 році. Тож проаналізуємо їх детальніше.

64% податку та збору на доходи фізичних осіб надходить до бюджету громади у 2024 році, та 64% планується у 2025 році. Тобто з даного прикладу чітко видно вплив законодавства на загальнодержавному рівні. Доходи від ПДФО становлять 60-70% власних надходжень громади, тому вплив змін до законодавства можна сказати складає в межах 10% від власних доходів. Але громада повинна в свою чергу прикладати максимум зусиль, щоб спад ділової активності не призвів до вивільнення працівників і зниження надходжень від цього податку.

Єдиний податок становить 18% у 2024 році та 19% за планом у 2025 році власних доходів бюджету Богуславської громади. На збільшення доходів громада не мала змоги вплинути, оскільки, збільшення надходжень відбулось за внаслідок внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану, а саме повернення ставки єдиного податку для платників третьої групи з 5% до 2% [13]. Ставки першої та другої групи платників, які затверджує громада залишились на рівні 2024 року.

Дохід громади від податку на майно у 2024 році та у 2025 році складатиме близько 11 %. Це один вид податку на який фактично може вплинути сама громада, оскільки ставки податку на майно затверджує кожна громада самостійно.

Акцизний податок з вироблених в Україні підакцизних товарів: пальне, тютюнові вироби та алкогольні напої. Загалом по громаді він становить 3% власних надходжень у 2024 році та планується його зростання до 5% у 2025 році. Збільшення можна пояснити внесенням змін до Податкового кодексу України, в частині ставки акцизного податку на пальне на рівні нуля [13]. Місцева влада не може вплинути на дані зміни.

По інші податках (податок на прибуток підприємств та фінансових установ комунальної власності, туристичний збір, збір за паркування, транспортний податок, плата за тимчасове користування місцем розташування рекламного засобу, плата за використання природних ресурсів, екологічний податок), які не дають суттєвих надходжень до бюджету внесення змін до законодавства України та спад ділової активності майже не вплинуть на надходження від них.

Таким чином, можемо стверджувати, що призупинення господарської діяльності на території міст, селищ, сіл тощо призведе до істотних втрат бюджету, насамперед, з податку з доходів фізичних осіб, адміністративних зборів, туристичного збору. А норми законів більшою мірою спрямовані на звільнення від місцевих податків бізнесу і фактично не стосуються належної

підтримки органів місцевого самоврядування, що призведе до значних втрат місцевих бюджетів.

3.2. Міжнародний досвід економічного розвитку через інновації на регіональному рівні (на прикладі карїн ЄС)

Протягом тривалого часу інновації залишаються ключовим фактором економічного розвитку, займаючи важливе місце в політиці розвитку держав, регіонів та підприємств. Сучасні тенденції демонструють, що багато розвинених країн і регіонів світу зробили перехід від індустріальної економіки до економіки знань, побудованої на основі інформації та інновацій [26].

Все більше уваги приділяється дослідженню питання про те, чому, як і де генеруються інновації та як вони ефективно впроваджуються [46]. Дослідження екосистемних інновацій також стають все більш популярними. Таким чином, тема інновацій існує не тільки в бізнесі, але і в державному секторі (освіта, соціальні інновації). Традиційно роль уряду враховується як у політичній, так і в адміністративній діяльності: прийняття відповідних законів та нормативних актів, які можуть вказувати на інновації в їх контексті [14].

Існують дослідження, які підтверджують, що державна політика та нормативні акти можуть сприяти або перешкоджати інноваціям [47]. Центральний уряд планує національну політику з урахуванням загального добробуту, і очікується, що країна відіграватиме додаткову роль, оскільки місцеві органи влади часто вимагають проведення національної політики відповідно до місцевих умов та потреб [55]. У сучасному світі останні соціально-економічні кризи, демографічні зміни, глобальна конкуренція, протекціонізм, промислова революція, наукові дослідження та інновації являють собою масштабний комплекс заходів з відновлення Європи [57], економічні питання пов'язані з найбільш важливими екологічними проблемами - досягненням кліматичної нейтральності до 2050 року,

поліпшенням здоров'я і якості життя громадян, стимулюючи економіку до світового лідерства і в той же час сприяючи раціональному використанню природних ресурсів. Поява інноваційних продуктів і технологій вимагає, щоб інновації набули нового значення. Нові стратегічні орієнтири спрямовані на модернізацію економіки і підвищення її екологічності та цифровізації шляхом впровадження багатомасштабних і багатогалузевих інноваційних методів адаптації [59].

Європа стає прискорюючою та рушійною силою змін та інновацій і потребує багатосекторальної стратегії, заснованої на її унікальних характеристиках та сильних сторонах. Можливість транскордонного співробітництва з використанням "ланцюжків створення вартості", еволюція інвестицій, культурне і традиційне розмаїття. Поєднання соціальних, екологічних та економічних аспектів, заснованих на цінності стратегій сталого розвитку, з чітко визначеними цілями, пов'язаними з сучасною політикою інноваційного розвитку, і механізмами фінансування для перегляду відносин на регіональному та глобальному рівнях є ефективними інструментами для їх реалізації. Європейська комісія постійно стежить за результатами заходів, що вживаються на всіх рівнях, в країнах від Європи до регіону, які повинні привести до створення інноваційної Європи, до економічних і соціальних перетворень [54].

Європейське інноваційне табло 2020 року показує, що ефективність інновацій в ЄС продовжує зростати постійними темпами. Найбільш популярними показниками інноваційної діяльності у звіті є інноваційна діяльність, яка охоплює вплив на людські ресурси (випускники докторантури, навчання протягом усього життя, привабливі дослідницькі системи, сприятливе для інновацій середовище), інвестиції, державно-приватне партнерство, інтелектуальні активи, зайнятість та продажі. На глобальному рівні показники інновацій ЄС перевершують показники США, Китаю та Бразилії, але все ще відстають від Японії, Південної Кореї та Австралії. З 2012 року ефективність інновацій підвищилася в 24 державах - членах ЄС. У 2020

році Польща класифікується як помірний інноватор, а країни з відносними показниками на 2019 рік варіюються від 50% в 2019 році до 95% в середньому по ЄС. Європейські галузі промисловості завжди потребують інновацій, щоб підтримувати свої пріоритети та конкурентоспроможність, включаючи економіку, яка працює для Європи, та людей, пристосованих до цифрового технологій. Це сприяє створенню сильної соціальної Європи. Промислова політика повинна забезпечувати найкращі умови для розвитку інновацій і задавати напрямок для раціонального, стійкого та інклюзивного зростання.

Інновації є ключовим елементом промислової стратегії Європи, що визначає амбітне середовище і цифровий напрямок, перехідним рішенням для досягнення цілей в світі, який стає все більш нестабільним і непередбачуваним. В рамках стратегії будуть розглянуті рішення в області інновацій, інвестицій та підвищення кваліфікації, поліпшення процесів участі громадян і впровадження нових технологій в процес прийняття рішень [45]. Разом з Європейським планом реконструкції це найбільший пакет заходів з відродження економіки, а нова промислова стратегія спрямована на вирішення ключових завдань сучасності, підтримання глобальної конкурентоспроможності Європи і зміцнення промислової і стратегічної автономії. Прагнення до створення інноваційної та стійкої економіки полягає в перетворенні проблем клімату і навколишнього середовища в нові можливості для всіх областей політики, з тим щоб міграція була справедливою і інклюзивною [51].

Сталий розвиток, орієнтований на людей, означає відповідальні інновації, а також зосередження уваги на підвищенні рентабельності, максимізації прибутку і підвищенні добробуту. У відповідності з Індустрією 5.0 повинні бути сформовані відповідні концепції. Перераховані вище стратегічні напрямки ясно показують, що інновації є важливою складовою регіонального розвитку в процесі створення нових цінностей, включаючи ресурси, економічний потенціал, інститути бізнес-середовища, соціальний капітал, людський потенціал, знання та інновації, інфраструктуру.

Передумови регіональної політики, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності регіону, зокрема, передбачають продовження дій, спрямованих на ендогенні інновації, тобто трансформацію в якість людського і соціального капіталу. Фактори регіонального зростання та соціально-економічного розвитку визначаються інноваціями, які відіграють важливу роль у підприємстві [56].

Інноваційна Європа вимагає прихильності, одночасних зусиль з боку політиків, ділових кіл та громадських лідерів. Щоб підтримати появу нових ланцюжків створення вартості в Європі, Європейська комісія пропонує інтегрувати інструменти регіональної та промислової політики в економічну політику, щоб допомогти державам-членам ЄС впроваджувати інновації в області регіональної спеціалізації. Стимулювання інновацій вимагає поєднання політичних заходів, спрямованих на розширення бази знань про місця, направлені на підвищення ефективності національних та регіональних інноваційних систем [53].

Ефективними механізмами реалізації регіональної політики є стратегії, спрямовані на розвиток інноваційного потенціалу в регіоні, розвиток підприємництва та культури, а також підвищення якості освіти та систем підвищення кваліфікації для підтримки обміну знаннями, мобільності та співпраці між громадянами та окремими особами. Останній напрямок регіональної політики Польщі заснований на цій моделі, розвиток інноваційної економіки є діяльністю місцевого самоврядування Польщі з відповідального розвитку, прийнятою в "стратегії відповідального розвитку до 2020 року (з перспективою до 2030 року)". Стратегія визначає розвиток Польщі як соціально і географічно збалансованої країни, в якій регіональні ресурси ефективно використовують весь регіональний потенціал, і включає в себе орієнтований на людей підхід, заснований на відповідальних інноваціях, спрямованих на підвищення рентабельності, максимізацію прибутку і поліпшення добробуту [52]. Стратегія охоплює інвесторів, співробітників, споживачів, суспільство і навколишнє середовище і розроблена відповідно до

вимог індустрії 5.0. Перераховані вище стратегічні напрямки ясно показують, що інновації є важливою складовою регіонального розвитку в процесі створення нових цінностей, включаючи ресурси, економічний потенціал, інститути бізнес-середовища, соціальний капітал, людський потенціал, знання та інновації, інфраструктуру.

Нові передумови регіональної політики, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності регіону, зокрема, передбачають продовження дій, спрямованих на підвищення ролі ендогенних інновацій - якості людського і соціального капіталу, яке визначається сучасною наукою як фактор зростання і соціально-економічного розвитку [58]. Інноваційна Європа вимагає прихильності, одночасних зусиль з боку політиків, ділових кіл та громадських лідерів. Щоб підтримати появу нових ланцюгів виробництва та продажу в Європі, Європейська комісія включить регіональну та промислову політику в реалізацію економічних стратегій для підтримки регіональних інновацій, стимулювання інновацій, розширення бази знань про місця та поєднання політичних заходів для підвищення ефективності національних та регіональних інноваційних систем [60].

Ефективними механізмами реалізації регіональної політики є стратегії, спрямовані на розвиток інноваційного потенціалу в регіоні, розвиток підприємництва та культури, а також підвищення якості освіти та систем підвищення кваліфікації для підтримки обміну знаннями, мобільності та співпраці між громадянами та окремими особами. Відповідальний розвиток використовує нові фактори розвитку, всебічну участь у регіональному розвитку та інтереси всіх соціальних груп, що проживають у різних частинах країни, для підвищення конкурентоспроможності. Вищевказані цілі відображені в Національній стратегії регіонального розвитку до 2030 року (KSRR2030), головному стратегічному документі польської регіональної структури, керівництві з регіональної політики до 2030 р. Основною ідеєю DAC є "соціально чутливий і географічно збалансований розвиток", спрямований на усунення надмірних дисбалансів у розвитку як на

міжрегіональному, так і на внутрішньорегіональному рівнях. Роль KSRR полягає в забезпеченні узгодженості розвитку країни за підтримки економічно слабких регіонів, в зміцненні конкурентоспроможності всіх регіонів, міських і сільських територій [50].

Висновки до 3 розділу

У 3 розділі було детально проаналізовано інструменти формування дохідної частини місцевого бюджету територіальної громади. Особливу увагу приділено можливості використання інноваційних підходів у цьому процесі, зокрема на прикладі бюджету Богуславської міської громади.

Результати аналізу дозволили виділити три основні проблеми, які впливають на ефективність формування дохідної частини бюджету:

1. Відсутність довгострокового податкового законодавства у сфері формування місцевих бюджетів, що ускладнює планування та стабільність надходжень.
2. Низький рівень компетентності органів місцевого самоврядування у впровадженні місцевих податків і зборів, що впливає на ефективність використання цього інструменту.
3. Недосконале адміністрування податків і зборів, що знижує їхню фіскальну ефективність та створює додаткові ризики для бюджету громади.

Аналіз показав, що усунення цих недоліків може значно підвищити спроможність місцевих бюджетів забезпечувати розвиток територіальних громад.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та розроблено практичні рекомендації стосовно інноваційних інструментів формування дохідної частини місцевих бюджетів України в умовах фінансової децентралізації. Проведене дослідження дозволило зробити такі висновки:

1. У роботі розкрито теоретичні засади розробки та впровадження інноваційних інструментів в управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів, для чого варто застосовувати поєднання двох стратегічних планів, які одночасно взаємопов'язані та є структурними елементами один одного. До таких стратегій пропонується віднести стратегію розвитку ресурсної бази місцевих бюджетів і стратегію впровадження інноваційних інструментів управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів. Водночас успішна реалізація зазначених стратегій передбачає наявність якісних регіональних політик (бюджетної, фіскальної та інвестиційної) із чіткими пріоритетами розвитку регіону та кожної територіальної громади.

2. Доведено, що зміцнення фінансової самостійності місцевих бюджетів, кількість яких в Україні становить близько дев'яти тисяч, має стати одним із ключових елементів реформування системи місцевих фінансів, відповідно до принципів Європейської хартії місцевого самоврядування. Для цього місцевим органам влади необхідно створити стійку та стабільну дохідну базу шляхом запровадження власних податків і зборів, збільшення частки неподаткових доходів і забезпечення збалансованості між дотаціями та субвенціями. З огляду на те, що в умовах фінансової децентралізації формування доходів територій залишається переважно залежним від податкових надходжень (наприклад, їхня частка у структурі доходів бюджету Богуславської міської громади становить 40-45%), можна стверджувати, що саме за рахунок власних доходів місцеві бюджети зможуть досягти рівня, який забезпечить самостійний розвиток територій та фінансову стабільність. Такі доходи мають

бути безпосередньо пов'язані з діяльністю місцевої влади, яка їх контролює та використовує за власним розсудом.

3. Дослідження механізмів формування дохідної частини місцевих бюджетів України показало, що в сучасних умовах основними джерелами надходжень залишаються загальнодержавні податки та неподаткові доходи, на які місцеві органи влади не мають безпосереднього впливу. Це створює значну нестабільність, адже податкове законодавство змінюється не лише на початку звітного періоду, а й кілька разів на рік, що посилюється залежністю від міжбюджетних трансфертів, які визначаються політичними рішеннями. Загальнодержавні податки, зокрема податок на доходи фізичних осіб, що становить найбільшу частку доходів місцевих бюджетів, не завжди пов'язані з економічною активністю на конкретній території. Водночас частка місцевих податків і зборів залишається незначною, що суперечить принципам формування доходів, викладеним у Європейській хартії місцевого самоврядування, і підкреслює необхідність зміцнення фінансової автономії місцевих громад.

4. Отже, для збільшення частки податкових надходжень у доходах місцевих бюджетів та забезпечення їх збалансованості необхідно не лише законодавчо закріпити бюджетні повноваження та відповідальність органів влади різних рівнів у процесі формування доходів. Важливим кроком є наділення місцевих органів влади правом самостійно впроваджувати місцеві податки і збори, визначати їх ставки, базу оподаткування та строки сплати до місцевого бюджету, незалежно від центральної влади. Однак перед впровадженням таких змін необхідно забезпечити підвищення фінансової грамотності органів місцевого самоврядування, які будуть відповідальними за прийняття подібних рішень.

5. У сучасних умовах обмеженість фінансових ресурсів висуває на перший план питання міжбюджетних трансфертів, які покликані забезпечити баланс між доходами та видатками місцевих органів влади. Однак надмірна залежність від трансфертів створює прямиий вплив центральної влади на

діяльність місцевих органів, що держава обґрунтовує необхідністю фінансування певних видатків і здійснення контролю за їх цільовим використанням. Наприклад, бюджет Богуславської міської територіальної громади демонструє суттєву залежність від міжбюджетних трансфертів, які становлять 36%-42% від загального обсягу бюджету. На нашу думку, для досягнення фінансової самостійності місцевих бюджетів пріоритетним має бути розвиток власних доходів громад, здатних забезпечити їхню самодостатність. Надмірне збільшення обсягів фінансової підтримки з центру може призвести до небажаних економічних і політичних наслідків, тому головну увагу слід приділити стимулюванню зростання місцевих джерел доходів, що зможе перетворити територіальні громади з дотаційних на фінансово незалежні.

6. Однією з ключових проблем наповнення місцевих бюджетів в Україні залишається хаотичне та невпорядковане надання податкових пільг, що часто використовується як інструмент політичного впливу. Зазвичай найбільше пільг отримують розвинені бізнеси або галузі, які мають сильне представництво у парламенті. При цьому значна частина таких пільг запроваджується без чітко визначеного строку дії, фактично перетворюючи їх на субсидування окремих видів діяльності за рахунок бюджетних коштів, а не на інструмент підтримки чи стимулювання їхнього розвитку. У зв'язку з цим необхідно розробити чітку політику щодо надання податкових пільг, а також запровадити ефективну систему їх моніторингу. Це дозволить оцінювати результативність пільг, мінімізувати їх безконтрольне використання та покращити наповнення місцевих бюджетів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланкарт Шарль. Державні фінанси в умовах демократії: Вступ до фінансової науки. [пер. з нім. С. І. Терещенко, О. О. Терещенка; передмова та наук. редак. В. М. Федосова]. К.: Либідь, 2000. 654 с.
2. Бугай Т.В. Методичні підходи до оцінки ефективності бюджетного процесу в Україні. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4287>.
3. Буковинський С.А. Концептуальні підходи до формування перспективного бюджетного плану. Фінанси України. №3. 2006. С. 22.
4. Бюджетний кодекс України. №2456- VI від 08.07.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.
5. Бюджетний менеджмент: Підручник. В.Федосов, В.Опарін, Л.Сафонова та ін.; За заг ред. В.Федосова. К.: КНЕУ, 2004. 864 с.
6. Бобровська О. Ю. Інноваційне управління як важіль і джерело інноваційного розвитку регіонів. Публічне управління : теорія та практика : зб. наук. пр. 2011. № 4(8). С. 20 – 27.
7. Витвицька О.Д., Кулаєць М.М. Державне управління інноваційною діяльністю: навч. посібник. Київ: Вид-во ТОВ «Аграр Медіа Груп», 2019. 250с.
8. Витте С.Ю. Конспект лекцій о народном и государственном хозяйстве, читанных его императорскому высочеству великому князю Михаилу Александровичу в 1900-1902 годах / Предисл. Ю.Н.Калашнова и В.М.Широнина. М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. 512 с.
9. Витвицька О. Д., Ємченко М. Ю., Майстренко І. Г. Управління інноваційними процесами у відновленні економіки: міжнародний досвід. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 4. С. 270 – 275. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-44> <http://ujae.org.ua/upravlinnya-innovatsijnyy-protseamy-u-vidnovlenni-ekonomiky-mizhnarodnyj-dosvid/>

10. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 15.11.2024 р. [Електронний ресурс] Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003. №18-22. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
11. Державна фінансова політика та прогнозування доходів бюджету України / М.Я.Азаров, Ф.О.Ярошенко, Т.І.Єфименко та ін. К.: НДФІ, 2004. 712 с.
12. Децентралізація. URL: <https://decentralization.gov.ua/>.
13. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо адміністрування окремих податків у період воєнного, надзвичайного стану» від 01.04.2022 р. №2120-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text>.
14. Витвицька О. Д., Ємченко М. Ю., Майстренко І. Г. Управління інноваційними процесами у відновленні економіки: міжнародний досвід. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 4. С. 270 – 275. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-44> <http://ujae.org.ua/upravlinnya-innovatsijnymy-protsesamy-u-vidnovlenni-ekonomiky-mizhnarodnyj-dosvid/>.
15. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 31.03.2023 р. №40-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.
16. Зелена книга Міністерства фінансів України "Впровадження середньострокового бюджетного планування як механізму узгодження соціально-економічної та бюджетної політик. Центр сприяння інституційному розвитку державної служби. Київ, 2006.
17. Золотоноша О. В. Організаційно-правове забезпечення фінансово-економічної самостійності місцевих органів влади в умовах децентралізації. Центральноукраїнський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка. Наукові Записки. Серія: Право. 2018. № 4. С. 78-83.
18. Катан Л. І., Качула С. В., Демчук Н. І., Павлова Д. К. Формування місцевих бюджетів в умовах реформування суспільних фінансів України / Агросвіт. 2020. №3. С.3-12. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/3_2020/2.p df.

19. Коваленко С. О., Боева А. Л. Напрями підвищення ефективності виконання місцевих бюджетів. *Бізнес Інформ.* – 2018. – № 4. – С. 314–321.
20. Когут Ю.М., Ковач-Румп Г.Л. Фінансова децентралізація в Україні та її вплив на формування місцевих бюджетів: досягнення і недоліки. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2021/77.pdf.
21. Костирко Л.А. Методичні засади комплексного аналізу фінансової стійкості місцевих бюджетів. *Фінансовий простір.* 2016. № 1 (21). С. 83-90.
22. Крещенко І. Оцінка ефективності використання бюджетних коштів та контроль за дотриманням бюджетного законодавства. URL: https://fincontrolnew.com.ua/attachments/94821ec4-ee6d4cf5-aab5-895fd6be1a69_2017%20-%2011_26-32.pdf.
23. Максишко Н.К., Перепелица В.А. Анализ и прогнозирование эволюции экономических систем: монография. Запорожье: Полиграф, 2006. 236 с.
24. Мітіліно М. І. Елементи фінансової науки. К.: Державне видавництво України, 1996. 206 с.
25. Огонь Ц.Г. Доходи бюджету України: теорія та практика: Монографія. К.: КНТЕУ, 2003. 580 с.
26. Олексенко Р. І., Гарбар Г. А. Інноваційна освіта як чинник креативного розвитку особистості в умовах глобальних викликів: монографія / Р. Олексенко, Г. Гарбар. Запоріжжя : Однорог Т. В., 2022. 96 с.
27. Падалка В. М. та ін. Економетричне прогнозування бюджетних надходжень. *Фінанси України.* 2002. №10. С. 89-98.
28. Першко. Л. Напрями підвищення ефективності формування місцевих бюджетів України за умов фінансової децентралізації. *Науковий вісник Полісся.* С. 129– 135. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2020-2\(21\)-129-135](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2020-2(21)-129-135).
29. Податковий кодекс України
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.

30. Про місцеве самоврядування в Україні. Верховна Рада України; Закон від 21.05.1997. No 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>.
31. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 5 лют. 2015 р. № 156-VIII. – Режим доступу : zakon4.rada.gov.ua/law3/zhow/156.
32. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5/2015. – Режим доступу : zakon4.rada.gov.ua/law3/zhow/5/2015.
33. Раделицький Ю. О. Місцеві бюджети в умовах фінансової децентралізації в Україні. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит. Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів, 2019. 443 с.
34. Розпорядження КМУ Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року від 10 липня 2019 р. № 526-р. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>.
35. Свістун В. Децентралізація управління: переваги і недоліки URL: <https://lib.iitta.gov.ua/2211/1/Свістун.PDF>.
36. Сибірянська Ю. В. Інноваційні підходи до прогнозування і планування доходів бюджету. Фінанси України. 2011. № 2. С. 72-85. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2011_2_10.
37. Сибірянська Ю.В. Застосування регресійних моделей при плануванні доходів бюджету. Інвестиції: практика і досвід. 2008. №22. С. 38-42.
38. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу і причини добробуту націй. [пер. с англ. О. Васильєва; наук. ред. Є. Литвин]. К. : Port-Royal, 2001. 594 с.
39. Тимченко О. М. Податковий борг в Україні: причини, наслідки, менеджмент. К.: КНЕУ, 2009. 228 с.

40. Тимченко О.М., Сибірянська Ю.В. Прогнозування податкового боргу на основі абсолютної та відносної оцінки податкових ризиків. *Фінанси України*. 2010. №8. С. 34-43.
41. Траєкторії формування національної інноваційної стратегії забезпечення економічної безпеки України [Електронний ресурс]: монографія. за заг. ред. Л. С. Захаркіної. Електронне видання Суми : СумДУ, 2020. 194 с. /О.Д. Витвицька. Формування стратегії інноваційного розвитку з метою забезпечення економічної безпеки України. 112-123 с.
42. Трещов М. Упровадження інноваційних інструментів управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 1. С. 157-163. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2016_1_23.
43. Управління інноваційною діяльністю: теорія і практика: колективна монографія/ за заг. ред. д.е.н., професора Витвицької О.Д. Київ: ТОВ «АГРАР МЕДІА ГРУП», 2021. 450 с.
44. Чухно І. А. Інноваційні підходи в управлінні регіональним розвитком. *Теорія та практика держ. упр.* 2015. Вип. 1(48). С. 1 – 6.
45. Chesbrough, H.W. *Open Innovation: the New Imperative for Creating and Profiting from Technology* Harvard Business Press. 2006.
46. Franco, M., Haase, H. . *University–industry cooperation: researchers’ motivations and interaction channels* J. Eng. Technol. Manag., 36., 2015 41–51.
47. Huggins, R., Williams, N. *Entrepreneurship and regional competitiveness: the role and progression of policy* *Entrep. Reg. 2011 Dev.*, 23. 907–932.
48. Jinping Sun, Thomas D. Lynch. *Government budget forecasting : theory and practice / edited by Jinping Sun and Thomas D. Lynch*. Auerbach Publications Taylor & Francis Group, LLC, 2008.
49. Kyobe, A., Danninger, S. *Revenue Forecasting – How is it Done? Results from a Survey of Low-Income Countries*. IMF Working Paper, 2005, WP/05/24.

50. Leten, B., Landoni, P. & Van Looy, B. Science or graduates: how do firms benefit from the proximity of universities? *Res. Pol.*, 2014. 43. 1398–1412.
51. Maruyama, G., Ryan, C.S. *Research Methods in Social Relations* (eighth ed.), John Wiley & Sons, Oxford, UK. 2014.
52. Oleksenko, R., & Voronkova, V. Формування моделі класифікації соціальних процесів у публічному управлінні та адмініструванні: понятійно-категорійний апарат. *Theory and Practice of Public Administration*, 2020. 3(70), 82–90.
53. O’Riain. *The Politics of High Tech Growth: Developmental Network States in the Global Economy*. 2004. 23.
54. Peng, M. W., Sun, S. L., & Markoczy L. Human capital and CEO compensation during institutional transitions. *J. Manag. Stud.*, 2015. 52. 117–147.
55. Plewa, C., Korff, N., Johnson, C., Macpherson, G., Baaken, T., & Rampersad, G.C. The evolution of university–industry linkages-a framework. *J. Eng. Technol. Manag.*, 2013 30. 21–44.
56. Sánchez-Barrioluengo, M. Articulating the 'three-missions' in Spanish universities *Res. Pol.*, 2014. 43. 1760–1773.
57. Sarma, S., Sun S. L. The genesis of fables business model: institutional entrepreneurs in an adaptive ecosystem. *Asia Pac. J. Manag.*, 2017. 34. 587–617.
58. Sun, S.L., Peng, M.W., Lee, R.P., & Tan, W. Institutional open access in the home country and outward internationalization. *J. World Bus.*, 2015. 50. 234–246.
59. Sun, S.L., Shi, W.S., Prescott, J.E, Chen, V.Z. All things work together for innovation: market reform synchronization and firm network prominence. *Academy of Management Proceedings*, 2013. 14664.
60. Yang, X., Sun, S. L., & Yang, H. Market-based reforms, synchronization, and product innovation *Ind. Mark. Manag.*, 2015. 50. 30–39.
61. Nestor Shpak, Olga Vytvytska, Olena Martynyuk, Maria Kylaec, Wlodzimierz Sroka (2022). Formation of management and technological maturity

levels of enterprises for their dynamic development. EMPAS 14 (3) 2022 P. 1-12
DOI: 10.2478/emj-2022-0022 www.empas.pb.edu.pl/Journal-Issues/Volume-14-2022/wsXAASvwMUeaFSTN0G4rww/EMPAS-14-3-2022

62. Vytvytska O., Dziendziora J., Zebrak D., Duhacek Sebestova J. (2022)
The competences model as the basis for shaping a positive image of a contemporary lobbyist. Forum Scientiae Oeconomia. VOL 10 NO 2 (2022) P. 193-209.
DOI: <https://doi.org/10.23762/FSO> VOL10 NO2
10 <http://ois.wsb.edu.pl/index.php/fso/issue/view/61>

63. Vytvytska O., Shkurakov S. State support of innovative activities in Ukraine. Innovative activity and consulting: collective monograph/ by general ed. Doctor of Economics, Professor Vytvytska O.D. Kyiv: LLC "AGRAR MEDIA GROUP", 2024. 5-21 p.