

Регіональне управління та місцеве самоврядування

УДК 336.22

Подольчак Назар Юрійович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри адміністративного та фінансового менеджменту
Національний університет «Львівська політехніка»*

Podolchak Nazar

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Administrative and Financial Management
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0002-0284-9601*

Корчинська Олександра Остапівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту
Національний університет «Львівська політехніка»*

Korchynska Oleksandra

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Administrative and Financial Management
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0003-0028-1853*

**«PAY4VICTORY»: ПОДАТКОВА ПЛАТФОРМА ДЛЯ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД. ТЕРИТОРІЯ ЗМІН
«PAY4VICTORY»: A TAX PLATFORM FOR TERRITORIAL
COMMUNITIES. TERRITORY OF CHANGES**

***Анотація.** Вступ. Ефективне управління та функціонування територіальних громад є важливим та необхідним напрямком публічного управління в контексті децентралізації влади, адже формує основу*

розвитку національної економіки в цілому, забезпечуючи реалізацію функцій держави. Актуальність теми зумовлена потребою підвищення спроможності громад самостійно вирішувати питання місцевого значення, особливо в умовах воєнного стану та обмежених фінансових ресурсів.

Мета. Метою дослідження є визначення ключових правових, організаційних і фінансових чинників, що впливають на ефективність діяльності територіальних громад, а також аналіз механізмів зміцнення їхньої фінансової спроможності. Необхідно також виявити можливості задля вдосконалення управлінських функцій органу місцевого самоврядування.

Матеріали і методи. У межах дослідження застосовано методи системного аналізу, порівняння, статистичного узагальнення та моделювання. Основну увагу зосереджено на аналізі доходів місцевих бюджетів, зокрема напрямів та джерел їх наповнень. Використано аналітичні дані щодо результатів використання платформи в окремих громадах.

Результати. На основі проведеного дослідження визначено, що ключовими джерелами наповнення бюджетів є єдиний податок та плата за землю, остання з яких демонструє значну волатильність у зв'язку з воєнними подіями. Виявлено проблему хронічної заборгованості населення перед громадами, що свідчить про низький рівень податкової культури та неефективне адміністрування.

У цьому контексті представлено цифрову платформу «Pay4Victory» як інноваційний інструмент, що сприяє інформуванню платників про наявну заборгованість по податках, спрощенню процедури сплати податків та підвищенню прозорості бюджетного процесу. Описано алгоритм її функціонування, ключові можливості та модель впровадження у громадах.

Перспективи. Практичні результати застосування платформи свідчать про її ефективність у стимулюванні платіжної дисципліни та нарощенні доходів місцевих бюджетів. Подальші напрямки дослідження пов'язані з масштабуванням цифрових інструментів для фінансового зміцнення громад по всій Україні.

Ключові слова: територіальна громада, децентралізація, місцеве самоврядування, доходи місцевих бюджетів, податкова культура, цифрові інструменти, платформа Pay4Victory, фінансова спроможність.

Summary. *Introduction. Effective management and functioning of territorial communities is a vital and necessary aspect of public administration in the context of decentralization, as it lays the foundation for the development of the national economy as a whole and ensures the implementation of state functions. The relevance of the topic is driven by the need to strengthen the capacity of communities to independently address local issues, especially under martial law and in conditions of limited financial resources.*

Purpose. The aim of this study is to identify the key legal, organizational, and financial factors that influence the efficiency of territorial communities, as well as to analyze mechanisms for enhancing their financial capacity. The research also seeks to explore opportunities for improving the administrative functions of local self-government bodies.

Materials and Methods. The research applies methods of systems analysis, comparison, statistical generalization, and modeling. Particular attention is paid to the analysis of local budget revenues, including their sources and directions of allocation. Analytical data on the results of the platform's implementation in selected communities are also used.

Results. The study finds that the main sources of local budget revenues are the unified tax and land fees, the latter of which shows significant volatility due to wartime events. A persistent issue of household tax debt to communities has

been identified, indicating a low level of tax culture and inefficient tax administration. In this context, the digital platform "Pay4Victory" is presented as an innovative tool to inform taxpayers about their tax arrears, simplify the payment process, and enhance budgetary transparency. The platform's operational algorithm, key features, and implementation model in communities are described.

Prospects. Practical outcomes demonstrate the platform's effectiveness in encouraging payment discipline and increasing local budget revenues. Future research will focus on scaling such digital tools to strengthen the financial capacity of communities across Ukraine.

Key words: territorial community, decentralization, local self-government, local budget revenues, tax culture, digital tools, Pay4Victory platform, financial capacity.

Постановка проблеми. Територіальні громади України діють за принципами децентралізації, субсидіарності, демократії та прозорості. Законодавство чітко визначає повноваження громад, ресурси, якими вони володіють, механізми взаємодії з державними органами влади та іншими суб'єктами. Особливу роль відіграють положення про фінансову самостійність громад, зокрема через механізми бюджетної децентралізації, адже ефективність виконання функцій та повноважень органами місцевої влади залежить у тому числі й від наявності необхідного обсягу фінансових ресурсів [1, с. 26].

Територіальні громади відіграють ключову роль в економічному розвитку країни як базові елементи національної економіки. Вони становлять основу для реалізації місцевих ініціатив, залучення інвестицій, розвитку підприємництва та створення нових робочих місць. Разом з тим, економічна умова інтегрує в собі громаду, як власника комунального майна,

розташованого на її території, а її члени, відповідно до законодавства, є платниками податкових платежів до місцевого бюджету.

Підвищення ролі місцевих податків та зборів та їх частки у власних доходах місцевих бюджетів веде до підвищення стійкості місцевого самоврядування. Важливо також розуміти, що як розвиток територіальних громад залежить від роботи органів місцевого самоврядування щодо наповнення місцевих бюджетів, так і ефективність діяльності місцевої влади залежить від наявності ресурсів, особливо фінансових, та грамотного їх використання [2, с. 88].

Однак питання щодо контролю за виконанням платниками своїх податкових зобов'язань відносно сплати місцевих податків і зборів законодавством врегульовано недостатньо. Положення Податкового кодексу України (ст. 19-3) [7] визначає, що сервісне обслуговування платників є пріоритетною функцією державної податкової інспекції. На практиці ж ця норма не завжди дотримується фіскальними органами й територіальні громади не мають актуальної інформації щодо повноти сплати податків на своїй території. Це зумовлює потребу в пошуку інноваційних шляхів накопичення місцевих бюджетів через формування простого механізму адміністрування та сплати податків фізичними особами на користь територіальної громади. Така ситуація призводить до того, що фізичні особи часто навіть не підозрюють, що у них є заборгованість зі сплати місцевих податків, а адмініструвати місцеві податки фізичних осіб наявними методами є надто дорого для територіальних громад.

Ба більше, рівень податкової культури населення є досить низьким, не всі громадяни мають бажання самотійно шукати та відстежувати свої податкові зобов'язання. Своєю чергою органи місцевого самоврядування часто мають обмежені ресурси для впровадження цифрових рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Необхідність реформування місцевого самоврядування задля забезпечення фінансової

спроможності територіальної громади стали об'єктом досліджень вітчизняних науковців. Зокрема, у працях В. Бесчастного [3], Н. Бикадорової [4], О. Борисенко, Т. Крушельницької [5], М. Кульчицького, І. Луніної висвітлено залежність між діяльністю органів місцевого самоврядування в межах їх повноважень та можливістю формування місцевого бюджету. При цьому, розширення ролі територіальної громади в умовах децентралізації влади та акумулювання коштів є недостатньо досліджено.

Формулювання цілей статті. Правова основа функціонування територіальних громад в Україні закладена в Конституції України [8], Законах України «Про місцеве самоврядування в Україні» [9], «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [10] та інших нормативно-правових актах. Законодавство чітко визначає повноваження громад, ресурси, якими вони володіють, механізми взаємодії з державними органами влади та іншими суб'єктами. Особливу роль відіграють положення про фінансову самостійність громад, зокрема через механізми бюджетної децентралізації, адже ефективність виконання функцій та повноважень органами місцевої влади залежить від наявності необхідного обсягу фінансових ресурсів.

Створення територіальної громади потребує також дотримання організаційних умов, зокрема формування організаційної структури громади, тобто функціонування органів місцевого самоврядування (сільські, селищні, міські ради, їх виконавчі органи). Злагоджена діяльність цих органів забезпечує визначення чітких стратегічних цілей і планів розвитку громади та залучення громадян до прийняття рішень через громадські слухання, консультації, електронні платформи.

Успішне функціонування територіальної громади передбачає створення ефективної системи управління ресурсами, залучення кадрів та контроль за використанням наявного потенціалу та за реалізацією

управлінських рішень в цілому. Фактично, завдання реформи децентралізації зводиться до досягнення оптимального розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади на засадах субсидіарності та створення дієздатних територіальних громад як базової ланки адміністративно-територіального устрою.

Враховуючи зазначену інформацію, основні завдання, які потребують дослідження, полягають в оцінці впливу бюджетної децентралізації на фінансову самостійність територіальних громад, виявленні механізмів участі громадян у процесі управління громадою та визначенні чинників, що впливають на ефективність функціонування територіальних громад, зокрема у сфері управління фінансовими ресурсами.

Виклад основного матеріалу. Важливо також розуміти, що розвиток територіальних громад є водночас результируючим фактором роботи органів місцевого самоврядування щодо наповнення місцевих бюджетів та водночас ефективність діяльності місцевої влади залежить від наявності ресурсів, особливо фінансових та грамотного їхнього використання.

Так, аналізуючи дані порталу Львівської обласної військової адміністрації в розрізі заборгованостей зі сплати місцевих податків, розуміємо актуальність проблеми, зумовленої наявністю таких заборгованостей в кожній територіальній громаді Львівської області (рис. 1). Аналізуємо дані щодо заборгованостей по сплаті таких місцевих податків та зборів: земельний податок, податок на нежитлову нерухомість, податок на житлову нерухомість, орендна плата. Обираємо для аналізу дані тих територіальних громад, де такі заборгованості є найвищими і в результаті отримуємо підсумок, що фактично громади мають суттєві суми заборгованостей (понад 10 тис. грн.) найчастіше з земельного податку та орендної плати. Розбіжності між сумами заборгованості зумовлені в першу чергу видом територіальних громад (сільські, селищні та міські) та

відповідно кількості людей, які проживають на їх територіях та майном, яким вони володіють.

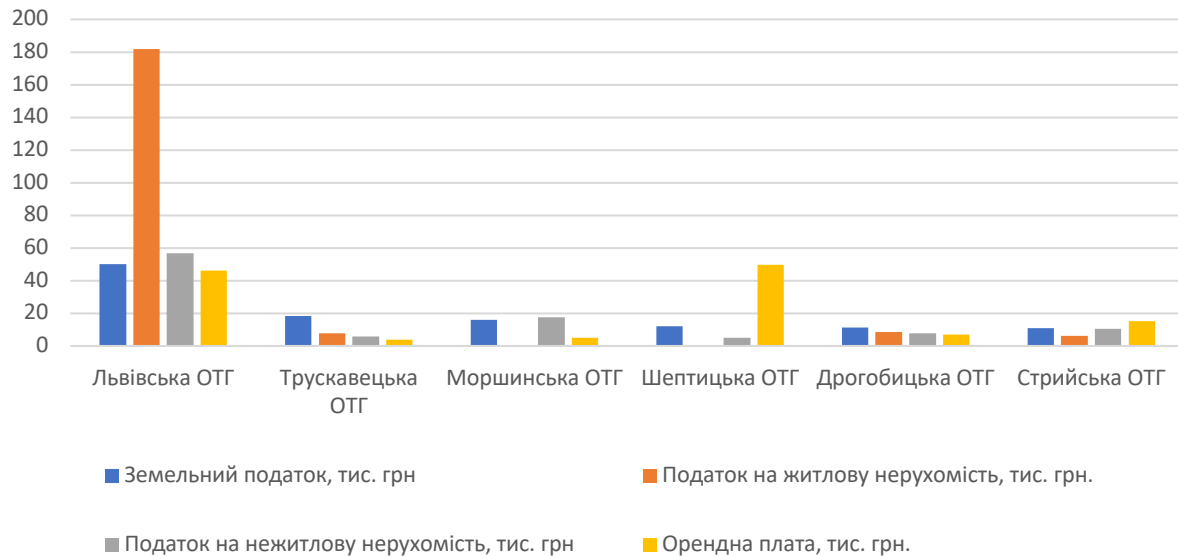


Рис. 1. Аналіз заборгованостей по сплаті місцевих податків та зборів в розрізі окремих ОТГ Львівської області

Джерело: складено авторами на основі [11]

Насправді, сума, яку фізичні особи боргують до місцевих бюджетів є вагомою для громад та стримують подальший її розвиток та провокують формування нових проблем, пов'язаних з неможливістю забезпечити задоволення поточних потреб.

Ми бачимо, що одним зі шляхів зниження податкової заборгованості в громадах може бути полегшення доступу до інформації щодо такої заборгованості як для мешканців громад, так і для органів місцевого самоврядування. Тож на базі «Наукового парку» Національний університет «Львівська політехніка» створили простий спосіб для перевірки інформації про наявність заборгованості по місцевих податках – «Pay4Victory».

Проект спрямований на підтримку місцевих громад шляхом збільшення надходжень до місцевих бюджетів. Розроблена платформа працює просто: вводите ПІБ людини — і бачите інформацію щодо статусу

сплати податків та зборів.

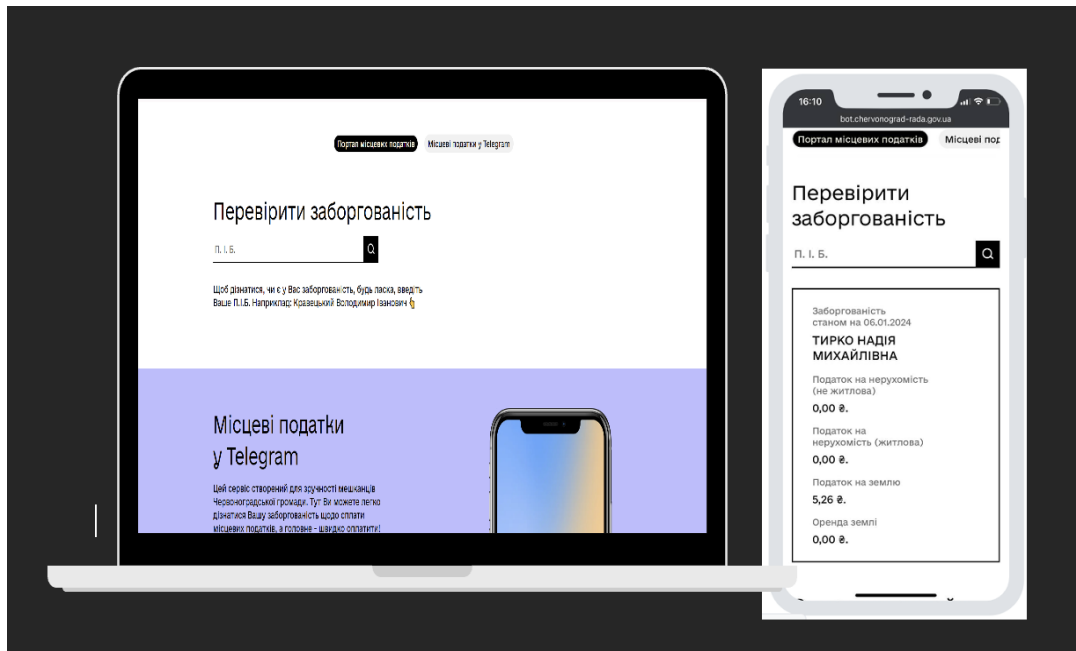


Рис. 2. Інтерфейс платформи «Pay4Victory»

Джерело: авторська розробка

Якщо така заборгованість виявлена, то портал пропонує згенерувати реквізити для оплати готівкою в касі банку, або ж перейти до оплати онлайн. Є можливість сплати податків за іншу особу. Квитанція про оплату приходить відразу ж в чат у вигляді повідомлення. Важливою додатковою можливістю платформи є те, що особа може сплатити кожен податок окремим платежем.

Портал для сплати заборгованості по місцевих податках виконує чотири важливі функції:

- Платіжна та автоматизаційна функція. Так, є опція вибору онлайн-оплати заборгованості через ApplePay, GooglePay або банківську картку, також процедура сплати податків автоматизована через вебінтерфейс і чат-боти в Telegram (йде робота над мінімізацією використання) та Viber.
- Інформаційно-аналітична функція. Перевірити наявність заборгованості можна за прізвищем, ім'ям та по батькові особи. У громад є можливість додати індивідуальну ідентифікацію (три останні цифри ІПН, Id

bank чи Дія), якщо мешканці хочуть зберегти конфіденційність.

- Соціально-освітня функція. В громадах, де влада наважується говорити про податки відкрито, зростає рівень усвідомлення особистої відповідальності кожного і, як результат, розвивається податкова культура.

- Технічно-комунікаційна функція. Регулярне оновлення даних з реєстру боржників, інформаційні розсилки з нагадуваннями про заборгованість та підготовка аналітичних звітів і дашбордів. Це дає можливість місцевій владі слідкувати за динамікою, а мешканцям — прозору інформацію про те, куди спрямовані їхні податки для розвитку громади.

Впровадження платформи у систему збору місцевих податків та зборів органами місцевого самоврядування відбувається на умовах використання моделі співпраці:



Рис. 3. Алгоритм впровадження платформи «Pay4Victory» територіальними громадами

Джерело: розроблено авторами

Робота платформи має і психологічний аспект. Люди від природи допитливі й зазвичай перевіряють не лише себе, а й інших. Також стає

очевидним, що перевірити можуть їх самих. Це має синергетичний ефект щодо сплати місцевих податків та зборів, адже публічний резонанс, простота і доступність у використанні сервісу спонукає користувачів уникати репутаційних ризиків, намагаючись швидко видалити своє ім'я зі списку боржників, сплативши заборгованість.

Вже 12 громад користуються цим сервісом. Першими територіальними громадами, які розпочали співпрацю з ТОВ «Науковий парк» Національного університету «Львівська політехніка» щодо використання платіжної системи, була Шептицька та Підберіздівська ОТГ.

Ефект від використання платформи «Pay4Victory» як додаткової платіжної системи для сплати місцевих податків та зборів (хоча функціонал дозволяє сплачувати й комунальні послуги) є очевидним. Так, заборгованість по сплаті місцевих податків та зборів Шептицької ОТГ за 5 місяців скоротилась на 27% завдяки сплаті 2 млн грн.

Успішне використання платформи спостерігаємо також в Бориславській ОТГ, де платформу запустили в серпні 2024 року. На близько 4 тисячі боржників припало більш ніж 8 тисяч запитів щодо пошуку боргу, податковий борг сплатило 268 боржників.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Платформа «Pay4Victory» - платформа для автоматизації та спрощення сплати місцевих податків, вона інтегрується на офіційні сайти громад, надає детальну білінгову інформацію, аналітику, а також підтримує зручні способи оплати.

Особливо важливим елементом є прозорість і зворотний зв'язок: Pay4Victory забезпечує громадян деталями про використання зібраних коштів, надаючи чітку картину про те, як і де податки сприяють розвитку їхньої громади. Це сприяє довірі та залученню мешканців до життя громади.

Співпраця з територіальними громадами дозволяє проводити подальші дослідження, зокрема в напрямку розширення функціоналу платформи, а також формування стійких каналів комунікації з високим

рівнем захисту інформації та можливості прийняття ефективних управлінських рішень.

На досягнутому зупинятись ми не будемо, а тому працюємо над створенням мобільного застосунку з особистим фінансовим кабінетом кожного мешканця громади, в якому можна буде здійснити сплату місцевих податків, оплатити комунальні послуги та інвестувати в місцеві проєкти. Інвестиції відбудуватимуться через облігації, паї та інші фінансові інструменти.

Література

1. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень: навч. посіб. / [А. П. Лелеченко, О. І. Васильєва, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук]. К., 2017. 110 с.
2. Галамай Р. Я. Шляхи підвищення ефективності справляння податків до бюджетів територіальних громад на основі податкового менеджменту. *Регіональна економіка*. 2020. №4. С. 86-92.
3. Бесчастний В.М. Місцеве самоврядування в Україні: проблеми та перспективи. Донецьк: Донецький юридичний інститут при Донецькому національному університеті, 2005. 579 с.
4. Бикадорова Н. О. Податкові доходи у фінансовій децентралізації місцевого самоврядування. *Економічні науки. Серія : Облік і фінанси*. 2010. Вип. 7(1). С. 74-83.
5. Крушельницька Т., Борисенко О. Принципи податкової системи України: теоретичне визначення і практика застосування. *Ефективність державного управління*. 2011. Вип. 28. С. 17-24.
6. Луніна І.О. Бюджетна децентралізація: цілі та напрями реформ. *Економіка України*. 2014. № 11 (636). С. 61-75.

7. Податковий кодекс України: Закон № 2755-VI від 02.12.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2755-17> (дата звернення: 10.04.2025).
8. Конституція України: Закон № 254к/96-ВР від 28.06.1996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 16.04.2025).
9. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України № 280-97/ВР від 21.05.1997. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 30.04.2025).
10. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України № 157-VIII від 05.02.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws//157-19#Text> (дата звернення: 18.04.2025).
11. Аналіз місцевих бюджетів. URL: <https://decentralization.ua/news/18256> (дата звернення: 20.04.2025).
12. Молодченко Т. Г. Місцеві податки як основа фінансової незалежності місцевого самоврядування. Х.: Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. 2009. Вип. 4 (27). С. 116-121.
13. Патицька Х. О. Формування фінансово-економічного потенціалу територіальних громад в умовах реалізації реформи місцевого самоврядування: автореферат дисертації на здобуття ступеня канд. ек. 24 с.
14. Потенціал розвитку територій: методологічні засади формування і нарощення : монографія / О. Ю. Бобровська, Т. А. Крушельницька, М. А. Латинін; за заг. ред. д. держ. упр., проф. О. Ю. Бобровської. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 362 с.
15. Раделицький Ю.О., Ковалюк О.М. Моделі формування систем місцевих бюджетів в країнах Європи. *Науковий вісник ЛНУ ім. І.Франка (Серія економічна)*. 2018. Вип. 54. С. 302-308.

References

1. Lelechenko A. P., Vasylieva O. I., Kuibida V. S., Tkachuk A. F. Mistseve samovriaduvannia v umovakh detsentralizatsii povnovazhen: navch. posib. / [A. P. Lelechenko, O. I. Vasylieva, V. S. Kuibida, A. F. Tkachuk]. K., 2017. 110 s. [in Ukrainian].
2. Halamai R. Ya. Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti spravliannia podatkov do biudzhativ terytorialnykh hromad na osnovi podatkovoho menedzhmentu. *Rehionalna ekonomika*. 2020. № 4. S. 86-92 [in Ukrainian].
3. Beschastnyi V.M. Mistseve samovriaduvannia v Ukraini: problemy ta perspektyvy. Donetsk: Donetskyi yurydychnyi instytut pry Donetskomu natsionalnomu universyteti, 2005. 579 s. [in Ukrainian].
4. Bykadorova N. O. Podatkovi dokhody u finansovii detsentralizatsii mistsevoho samovriaduvannia. *Ekonomichni nauky. Ceriia : Oblik i finansy*. 2010. Vyp. 7(1). S. 74-83 [in Ukrainian].
5. Krushelnytska T., Borysenko O. Pryntsypy podatkovoi systemy Ukrainy: teoretychne vyznachennia i praktyka zastosuvannia. *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia*. 2011. Vyp. 28. S. 17-24 [in Ukrainian].
6. Lunina I.O. Biudzhetna detsentralizatsiia: tsili ta napriamy reform. *Ekonomika Ukrainy*. 2014. № 11 (636). S. 61-75 [in Ukrainian].
7. Podatkovyi kodeks Ukrainy: Zakon № 2755-VI vid 02.12.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2755-17> [in Ukrainian].
8. Konstytutsiia Ukrainy: Zakon № 254k/96-VR vid 28.06.1996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
9. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini: Zakon Ukrainy № 280-97/VR vid 21.05.1997. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
10. Pro dobrovilne obiednannia terytorialnykh hromad: Zakon Ukrainy № 157-VIII vid 05.02.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws//157-19#Text> [in Ukrainian].

11. Analiz mistsevykh biudzhativ. URL:
<https://decentralization.ua/news/18256> [in Ukrainian].

12. Molodchenko T. H. Mistsevi podatky yak osnova finansovoi nezalezhnosti mistsevoho samovriaduvannia. Kh.: Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia : zb. nauk. pr. 2009. Vyp. 4 (27). S. 116-121 [in Ukrainian].

13. Patytska Kh. O. Formuvannia finansovo-ekonomichnoho potentsialu terytorialnykh hromad v umovakh realizatsii reformy mistsevoho samovriaduvannia: avtoreferat dysertatsii na zdobuttia stupenia kand. ek. 24 s. [in Ukrainian].

14. Potentsial rozvytku terytorii: metodolohichni zasady formuvannia i naroshchennia : monohrafiia / O. Yu. Bobrovska, T. A. Krushelnytska, M. A. Latynin; za zah. red. d. derzh. upr., prof. O. Yu. Bobrovskoi. Dnipro : DRIDU NADU, 2017. 362 s. [in Ukrainian].

15. Radelytskyi Yu.O., Kovaliuk O.M. Modeli formuvannia system mistsevykh biudzhativ v krainakh Yevropy. *Naukovyi visnyk LNU im. I.Franka (Seriia ekonomichna)*. 2018. Vyp. 54. S. 302-308 [in Ukrainian].