

Фінанси, банківська справа та страхування

УДК 336.1:352:338.244.47

Демчишак Назар Богданович

*доктор економічних наук,
професор кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Demchyshak Nazar

*Doctor of Economics,
Professor of the Department of Finance, Monetary Circulation and Credit
Ivan Franko National University of Lviv*

Шевчук Микола Сергійович

*аспірант кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту
Львівського національного університету імені Івана Франка*

Shevchuk Mykola

*Postgraduate Student of the Department of
Finance, Money Circulation, and Credit
Ivan Franko National University of Lviv*

Хайнацька Діана Василівна

*магістрант кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту
Львівського національного університету імені Івана Франка*

Khainatska Diana

*Master'S Student of the Department of
Finance, Money Circulation, and Credit
Ivan Franko National University of Lviv*

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

FINANCIAL MANAGEMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

***Анотація.** Вступ. Управління фінансами територіальних громад в Україні набуває вагомого значення в умовах цифровізації економіки. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності бюджетного процесу, прозорості фінансових операцій та оптимізації розподілу ресурсів. Це особливо актуально в контексті сучасних викликів, пов'язаних з децентралізацією та необхідністю адаптації до змін у податковій та бюджетній політиці.*

***Мета.** Метою дослідження є аналіз поточного стану фінансів територіальних громад України, виявлення проблем та обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення механізмів управління із застосуванням цифрових технологій.*

***Матеріали і методи.** У процесі дослідження використано загальнонаукові методи аналізу та синтезу, системний підхід, методи порівняння та узагальнення. Основу інформаційної бази становлять нормативно-правові акти України, наукові публікації, статистичні дані та матеріали офіційних звітів державних органів.*

***Результати.** Проведене дослідження дало змогу акцентувати, що цифровізація управління фінансами територіальних громад дозволяє значно підвищити ефективність бюджетного планування, моніторингу та адміністрування місцевих податків і зборів. Здійснено аналіз динаміки формування доходів і видатків на прикладі територіальних громад Львівської області. Аргументовано, що використання цифрових платформ сприяє підвищенню прозорості фінансових операцій, зменшенню бюрократичних бар'єрів та покращенню комунікації між місцевою владою, бізнесом та громадянами. Одним із ключових досягнень цифровізації є*

можливість громад оперативно аналізувати фінансові ресурси, планувати витрати на основі реальних даних та залучати додаткові інвестиції через цифрові механізми та позиціонування переваг громади перед зовнішніми та внутрішніми інвесторами. Акцентовано, що цифрові рішення дозволяють ефективніше управляти комунальною власністю, відстежувати соціально-економічні показники роботи громади та формувати стратегії її подальшого розвитку. Окрему увагу акцентовано на необхідності створення на рівні громад підрозділів для моніторингу можливостей використання фінансових ресурсів в частині грантових пропозицій, участі у спільних проєктах, наприклад транскордонних.

Перспективи.. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення впливу цифровізації на соціально-економічний розвиток громад та розробку рекомендацій щодо подальшого вдосконалення механізмів стимулювання цифрових процесів у громадах, орієнтованих на підвищення податкоспроможності, представлення переваг перед зарубіжними і внутрішніми інвесторами, інтеграцію у виконання спільних проєктів та грантів на основі співпраці із потенційними донорами. Ініціативність і ефективність менеджменту громад та його готовність до імплементації інноваційних підходів і можливостей цифрових рішень формуватимуть візію довгострокового розвитку територій та країни загалом.

Ключові слова: управління фінансами, територіальні громади, цифровізація, доходи і видатки, бюджет.

Summary. *Introduction. Financial management of territorial communities in Ukraine is gaining increasing importance in the context of economic digitalization. The use of digital technologies contributes to enhancing the efficiency of the budgeting process, increasing the transparency of financial operations, and optimizing resource allocation. This is particularly relevant in*

light of current challenges related to decentralization and the need to adapt to changes in tax and budget policies.

Purpose. The purpose of this study is to analyze the current state of financial management in Ukraine's territorial communities, identify existing problems, and justify proposals for improving management mechanisms through the application of digital technologies.

Materials and Methods. The study employs general scientific methods of analysis and synthesis, a systems approach, comparison, and generalization. The information base includes legal and regulatory acts of Ukraine, scientific publications, statistical data, and materials from official government reports.

Results. The research emphasizes that the digitalization of financial management in territorial communities significantly improves the efficiency of budget planning, monitoring, and administration of local taxes and fees. The study analyzes the dynamics of revenue generation and expenditures using territorial communities of Lviv region as a case study. It is argued that the use of digital platforms such as Diia and others contributes to increased transparency of financial operations, reduction of bureaucratic barriers, and improved communication between local authorities, businesses, and citizens. One of the key achievements of digitalization is the ability of communities to promptly analyze financial resources, plan expenditures based on real-time data, and attract additional investments through digital tools and the strategic promotion of community advantages to both external and internal investors. Digital solutions also allow for more effective management of municipal property, monitoring of socio-economic development indicators, and formulation of growth strategies. Special attention is given to the need to establish units within communities responsible for monitoring opportunities to use financial resources—particularly through grants and participation in joint projects such as cross-border initiatives.

Discussion. Future research may focus on examining the impact of digitalization on the socio-economic development of communities and developing

recommendations for improving mechanisms that promote digital processes. These efforts should aim at enhancing fiscal capacity, improving investment positioning for both domestic and foreign investors, and fostering integration into collaborative projects and grants with potential donors. The initiative and effectiveness of community management and its readiness to implement innovative approaches and digital solutions will shape the long-term development vision for the territories and the country as a whole.

Key words: *financial management, territorial communities, digitalization, revenues and expenditures, budget.*

Постановка проблеми. Сучасні територіальні громади в Україні стикаються з викликами, пов'язаними з необхідністю підвищення рівня фінансової самостійності та ефективності управління фінансовими ресурсами. Війна та потреба післявоєнного відновлення формують додаткові виклики для органів місцевого самоврядування, а дієва візія пріоритетів розвитку водночас повинна корелювати із новими трендами цифровізації національної економіки та суспільства. Зокрема, за рахунок сучасних технологічних рішень важливо забезпечити прозорість фінансових потоків, ефективне використання бюджетних коштів та автоматизацію процесів управління, що власне й актуалізує потребу у відповідних дослідженнях цієї проблематики в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти діджиталізації економіки, в тім числі з урахуванням акцентів на ефективності управління фінансами на державному і місцевому рівнях розглядаються у працях українських дослідників. Зокрема О. Трохимець, В. Томарева-Патлахова та А. Семенов акцентують увагу на основних викликах цифрової трансформації традиційних галузей, виокремлюючи технологічні бар'єри, такі як нестача інфраструктури та проблеми безпеки даних, а також організаційні труднощі (несприйняття змін та дефіцит цифрових навичок

серед працівників) [14]. Вплив поширення цифрових технологій на економічні інтереси з акцентом на менеджменті аналізує О. Пригодюк [12]. Дослідження С. Квітки, Н. Новіченка, Н. Гусаревич, Н. Піскохи, О. Бардаха та Г. Демошенка спрямовані на визначення перспективних напрямів цифрової трансформації у публічному управлінні [8]. Своєю чергою, Н. Литвин та Л. Крупнова розглядають діджиталізацію як інструмент підвищення прозорості, відкритості та ефективності роботи державних органів і місцевого самоврядування, особливо в контексті надання електронних послуг [9]. Аналізуючи процес інституціоналізації цифрової економіки, А. Гриценко та О. Гриценко звертають увагу на проблему цифрового розриву, що поглиблює нерівність, та наголошують на необхідності впровадження інклюзивних політик для забезпечення рівного доступу громад до цифрових можливостей [2]. Роль цифровізації в державному управлінні досліджує О. Саєнко, підкреслюючи її значення у боротьбі з корупцією, визначаючи інноваційні технології як ключовий інструмент подолання корупційних ризиків [13]. Не заперечуючи науково-прикладної цінності напрацювань перелічених фахівців, у реаліях сучасних викликів для України залишається відкритою проблема підвищення ефективності менеджменту на рівні територіальних громад, передусім в частині фінансування і бюджетування.

Метою статті є аналіз поточного стану управління фінансів територіальних громад України, виявлення проблем та обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення механізмів управління із застосуванням цифрових технологій.

Виклад основного матеріалу. Передусім відзначимо, що територіальна громада в Україні визначається як первинний суб'єкт місцевого самоврядування, що включає всіх громадян, які проживають на території певної адміністративно-територіальної одиниці. Це поняття передбачає не лише адміністративно-територіальний поділ, але й

безпосередню участь громадян у процесах управління через виборні органи місцевого самоврядування – сільські, селищні та міські ради [6].

Розпочата у 2014 році адміністративна реформа в Україні була спрямована на децентралізацію влади, що передбачало створення нових територіальних громад. Вона реалізувалася через Закон України "Про добровільне об'єднання територіальних громад", який дав змогу громадам об'єднуватися для ефективнішого управління ресурсами та виконання функцій місцевого самоврядування. Уже протягом 2015-2020 років в Україні було утворено 1070 об'єднаних територіальних громад шляхом добровільного об'єднання раніше існуючих. Уряд 12 червня 2020 року затвердив адміністративні центри та межі нових громад на основі об'єднаних територіальних одиниць та перспективних планів відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад». В результаті цієї реформи було утворено 1470 громад, що охоплювали території всіх областей країни, за винятком Чорнобильської зони. 12 серпня 2020 року Соколівську громаду Черкаської області об'єднали з Жашківською, що знизило загальну кількість громад до 1469 [5].

В цілому метою функціонування територіальних громад є створення умов для соціально-економічного розвитку, ефективного використання матеріальних і фінансових ресурсів в громаді, а також формування фінансового потенціалу для виконання поставлених завдань і функцій. В Україні в результаті проведеної реформи були утворені міські, селищні та сільські територіальні громади.

Водночас фінансова організація на рівні територіальних громад має свою специфіку. Фінанси місцевого самоврядування можна розглядати як систему фінансових відносин, через які відбувається розподіл і перерозподіл фінансових ресурсів. В процесі цих відносин відбувається залучення, розподіл і використання фінансових ресурсів на місцевому рівні. Основною

метою таких фінансових взаємозв'язків є забезпечення достатніх бюджетних ресурсів для реалізації делегованих повноважень та стимулювання економічного розвитку територіальної громади, а відтак покращення якості життя для конкретних її жителів, умов ведення бізнесу тощо.

Фінанси громад в Україні формуються із різних джерел, зокрема виділяють власні та закріплені доходи. Цей процес ґрунтується на принципах фінансової незалежності та самостійності органів місцевого самоврядування. Первинно це відбувається шляхом планування бюджету, який організовується сільськими, селищними та міськими радами з урахуванням прогнозів доходів і видатків, власних джерел доходів, трансфертів між бюджетами та залучених ресурсів. Ключовим елементом цього процесу є участь громади, що дозволяє розглядати пропозиції щодо виділення фінансування та підвищує прозорість бюджету. Органи місцевого самоврядування відповідають за мобілізацію фінансових ресурсів, управління власністю та координацію з державними установами через механізми міжбюджетних відносин [6]. При цьому загальновідомо, що основні джерела доходів місцевих громад складаються з кількох компонентів, які забезпечують фінансову стабільність та розвиток місцевого самоврядування. Найважливіша частина – податкові надходження. Це податок на доходи фізичних осіб, де 60 % залишається в бюджеті громади, і місцеві податки і збори, які надходять до місцевого бюджету в повному обсязі. Важливу роль відіграє рента, розмір якої коливається від 5% до 100% залежно від ресурсу. Додатковим джерелом є акцизний податок, зокрема 13,44% від реалізації пального, який у повному обсязі спрямовується до бюджету громади [11]. Окрім податкових надходжень, громади отримують доходи з інших джерел, передусім неподаткових. До цієї категорії належать адміністративні штрафи та плата за різноманітні послуги, що повністю залишається в розпорядженні громади.

Згідно чинного законодавства додатковими джерелами фінансування є міжбюджетні трансферти, до яких належать дотації та субвенції, що надходять бюджетів вищого рівня. Вони спрямовані на підтримку громад, особливо в регіонах, де потрібні додаткові ресурси щодо реалізації соціальних та інфраструктурних проектів [1].

Громади можуть отримувати фінансування з інших джерел на додаток до традиційних. Це стосується грантових проектів, які можуть надавати державні та міжнародні фонди. Зауважимо, що деякі інноваційні в управлінні та підходах територіальні громади розпочали активно використовувати цей інструмент в Україні, наприклад у Львівській області (проекти з USAID тощо). Також громади мають можливість отримувати доходи від розміщення вільних коштів на депозитах, що дозволяє ефективніше управляти фінансовими ресурсами.

Загальновідомою також є структура видатків громад, а однією з ключових категорій є поточні видатки, які зокрема включають витрати на утримання апарату управління, що забезпечує адміністративну діяльність громади. Крім того, значна частина коштів спрямована на оплату комунальних послуг та соціальних виплат, необхідних для підтримки населення. Ще один важливий напрямок – витрати на делеговані повноваження. Йдеться про фінансування освіти, зокрема шкіл і дитсадків, які є основою розвитку громади. Система охорони здоров'я, особливо первинна медична допомога, відіграє важливу роль у забезпеченні доступу жителів до медичних послуг. Значні кошти спрямовуються також на соціальний захист, зокрема підтримку малозабезпечених сімей, людей з інвалідністю та інших незахищених верств населення.

Окремо розглядається бюджет розвитку, який передбачає інвестиції у інфраструктуру, включаючи будівництво та ремонт доріг, розвиток мереж зв'язку та модернізацію громадського транспорту тощо. До цієї категорії також відносяться соціально-економічні програми, спрямовані на

стимулювання підприємницької діяльності, підтримку бізнесу та створення нових робочих місць. Крім того, громади несуть інші витрати, пов'язані з розвитком культури, спорту, туризму тощо. Як приклад розглянемо детальніше структуру бюджету територіальних громад Львівської області в період 2020-2024 років.

Таблиця 1

Структура бюджетів територіальних громад Львівської області за доходами впродовж 2020-2024 рр., тис. грн

Найменування джерела доходу	Рік				
	2020	2021	2022	2023	2024
Податкові надходження	1 462 064	17 153 293	24 529 542	27 289 478	27 636 460
Неподаткові надходження	142 762	1 111 251	1 003 833	1 637 106	2 148 701
Доходи від операцій з капіталом	36 068	622 052	436 008	627 265	777 229
Офіційні трансферти	1 450 770	9 682 008	7 867 271	9 023 467	9 847 874
Цільові фонди	-	9 494	2 371	1 980	6 677
Разом доходи	3 091 665	28 578 101	33 839 027	38 579 299	40 416 943

Джерело: побудовано на основі [3]

Аналіз структури бюджетів громад Львівської області за доходами за період 2020-2024 років дозволяє визначити декілька важливих тенденцій, що впливають на управління фінансами громад, зокрема враховуючи реалії розвитку цифрової економіки та суспільства в Україні. По-перше, стрімко зростають податкові надходження. Якщо у 2020 році податкові надходження становили лише 1,46 млрд грн, то у 2024 році вони очікуються на рівні 27,6 млрд грн. Така позитивна динаміка може бути результатом розширення податкової бази, вдосконалення механізмів адміністрування податків та впровадження цифрових технологій у сфері податкового контролю.

При цьому як видно із табл. 1 неподаткові надходження значно коливаються. Так, у 2020 році їх розмір становив 142,7 млн грн, у 2021 році

він зріс до 1,1 млрд грн, потім у 2022 році зменшився до 1 млрд грн, а у 2024 році знову зріс до 2,1 млрд грн. Ця волатильність, серед іншого, може бути спричинена нерегулярністю доходів від штрафів, зборів, орендної плати та інших неподаткових джерел.

Окремо варто звернути увагу на різке зростання доходів від операцій з капіталом у 2021 році. У 2020 році цей показник становив лише 36 млн грн, тоді як у 2021 році – перевищив 622 млн грн. Водночас у 2024 році цей показник, очікується, залишиться високим, перевищуючи 777 млн грн, що свідчить про продовження активної діяльності громад у сфері управління активами.

Важливу роль у формуванні доходів місцевих бюджетів відіграють офіційні трансферти. Хоча їх рівень коливається з року в рік, вони є стабільним джерелом доходу. Наприклад, у 2020 році обсяг переказів становив 1,45 млрд грн, у 2021 році він зріс до 9,6 млрд грн, а у 2024 році сягнув майже 9,8 млрд грн. Це підтверджує, що громади в першу чергу залежать від фінансової підтримки з боку держави, що може вплинути на їх фінансову автономію у перспективі.

Сукупні доходи територіальних громад за аналізований період зросли більш ніж у 13 разів – з 3 млрд грн у 2020 році до понад 40 млрд грн у 2024 році. Це може бути пов'язане як з економічним зростанням, так і з інфляційним процесом. Втім, враховуючи реалії війни в останні роки, уже факт того, що відбувається зростання є позитивним, адже це формуватиме підґрунтя для поствоєнного відновлення. Тобто управління загалом на рівні громад Львівщини було достатньо ефективним, не зважаючи на існуючі труднощі та виклики. При цьому загальновідомо, що на Львівщині, як і у будь-якому іншому регіоні завжди є більш і менш податкоспроможні громади, при цьому цей показник часто пов'язаний не тільки з ефективним управлінням, а й з об'єктивними причинами, що залишається проблемою.

Аналіз структури бюджетів територіальних громад Львівщини за видатками за 2020-2024 роки свідчить про значне збільшення фінансування за різними напрямками. Загальні видатки зросли з 3,05 млрд грн у 2020 році до понад 39,2 млрд грн у 2024 році (табл. 2), відтак це свідчить про розширення фінансування місцевих потреб.

Таблиця 2

**Структура бюджетів територіальних громад Львівської області за
видатками впродовж 2020-2024 рр., тис. грн**

Найменування	Рік				
	2020	2021	2022	2023	2024
Загальнодержавні функції	616 747	3 741 424	4 443 695	8 440 335	5 213 931
Громадський порядок, безпека та судова влада	9 353	55 456	286 736	393 618	538 134
Економічна діяльність	517 939	4 855 678	2 924 466	6 259 874	4 406 979
Охорона навколишнього природного середовища	10 931	80 108	13 719	119 566	71 382
Житлово-комунальне господарство	142 104	2 469 686	2 878 180	4 132 631	4 390 019
Охорона здоров'я	85 324	943 873	1 194 444	1 704 248	1 361 643
Духовний та фізичний розвиток	113 989	1 143 506	1 192 069	1 537 688	1 659 668
Освіта	1 510 837	13 901 512	14 907 584	16 672 776	19 025 297
Соціальний захист та соціальне забезпечення	44 572	1 188 229	1 366 976	1 989 341	2 621 316
Разом видатки	3 051 802	28 379 485	29 207 872	41 250 081	39 288 373

Джерело: побудовано на основі [3]

За аналізований період видатки на загальнодержавні функції значно зросли з 616 млн грн у 2020 році до понад 5,2 млрд грн у 2024 році, що може свідчити про збільшення фінансування органів місцевого самоврядування та розвитку цифрових інструментів управління в тім числі. Витрати на безпеку та громадський порядок також зросли з 9,3 млн грн у 2020 році до 538,1 млн

грн у 2024 році. Фінансування економічної діяльності збільшилось з 517 млн грн у 2020 році до 4,4 млрд грн у 2024 році, що вказує на вкладення у розвиток підприємництва, інфраструктурні проекти та підтримку місцевого бізнесу, не зважаючи на війну. При цьому безумовно, що більш фінансово спроможні громади в Україні загалом мають змогу витратити на власні потреби суттєвіші ресурси, що і є однією із переваг проведеної реформи. Видатки на охорону навколишнього середовища різко зросли з 10,9 млн грн у 2020 році до 71,3 млрд грн у 2024 році (табл. 2), що частково було пов'язане з реалізацією екологічних ініціатив.

Фінансування житлово-комунального господарства збільшилося з 142 млн грн у 2020 році до 4,39 млрд грн у 2024 році, що підтверджує розвиток комунальної інфраструктури, ремонт доріг та модернізацію житлового фонду. Видатки на охорону здоров'я також зросли з 85,3 млн грн у 2020 році до 1,36 млрд грн у 2024 році, що може бути результатом медичної реформи, покращення умов у лікарнях та підвищення заробітних плат медичним працівникам. Зауважимо також, що фінансування духовного та фізичного розвитку, зокрема культури, спорту і туризму, зросло зі 113 млн грн у 2020 році до 1,65 млрд грн у 2024 році. Пріоритетним напрямом залишається освіта, фінансування якої зросло з 1,5 млрд грн у 2020 році до 19 млрд грн у 2024 році, що, з одного боку, означає інвестиції в модернізацію навчальних закладів, впровадження цифрових технологій в освіту, однак з іншого боку, зумовлено тим, що фінансування закладів профтехосвіти ще раніше було "передано" місцевим бюджетам. Також видатки на соціальний захист та соцзабезпечення також зросли з 44,5 млн грн у 2020 році до 2,6 млрд грн у 2024 році. Це могло стати результатом розширення програм допомоги малозабезпеченим верствам населення, людям з інвалідністю, тимчасово переміщеним унаслідок війни громадянам.

Становить інтерес інформація, опублікована, департаментом фінансів Львівської ОДА про відносну податкоспроможність громад Львівщини за

перший квартал 2024 року. Ця аналітика демонструє суттєві відмінності у фінансовій спроможності різних громад регіону, що є проблемою управління фінансами громад в усій країні упродовж багатьох років, зокрема уже після реформи. Так найвищий індекс податкоспроможності зафіксовано у Сокільницькій громаді (2,5497). Це свідчить про високий рівень ділової активності, наявність підприємств, активного бізнес-сектор та ефективне управління. Також серед лідерів – Славська (2,1292), Мурованська (1,6692) та Львівська (1,6388) громади, які мають суттєво вищі за середні доходи. До групи громад із середньою податкоспроможністю входять Солонківська (1,4495), Підберізцівська (1,3531), Пустомитівська (1,3241) та Зимноводівська (1,2667) громади. Вони мають стабільний фінансовий потенціал, що може бути результатом вигідного географічного розташування та розвитку громади. Водночас значна кількість громад демонструє податкоспроможність нижче середнього рівня (індекс <1,0000). Наприклад, Кам'янка-Бузька (0,9893), Радехівська (0,9569) та Стрийська (0,9499) громади незначно відхиляються від середнього показника, що підтверджує стабільний, але не достатньо динамічний розвиток. Громади з найнижчими показниками індексу податкоспроможності (менше 0,5000) зіштовхуються зі значними фінансовими труднощами, при цьому серед них – Стрілківська (0,2122), Добромільська (0,2720), Хирівська (0,2757) та Журавненська (0,3074). Ці громади можуть мати обмежені можливості для фінансування інфраструктурних проєктів, соціальних програм тощо [10]. При цьому, як уже зазначалось перелічені проблеми із фінансами часто зумовлені причинами, які не залежать від ефективності управління, тобто у межах "відстаючих" громад невелика концентрація бізнесу, інколи просто мала чисельність населення, слабка інфраструктура, відсутність конкурентних переваг порівняно із іншими територіями. Водночас деякі із цих факторів склались давно, не є результатом навіть останніх років чи десятиліть, однак у будь-якому випадку вони потребують врахування у

межах нової візії управління фінансами конкретної громади, потенційно уже після війни за сприятливішої ситуації у країні загалом.

У свою чергу цифрова трансформація є неодмінним елементом сучасного стратегічного управління місцевими громадами, підвищення ефективності, прозорості та доступності адміністративних послуг. Цифровізація є важливим фактором економічної стабільності під час війни, забезпечує прозорість процесів, сприяє ефективному управлінню ресурсами та гарантує підзвітність перед міжнародними донорами, державою та громадянами. Водночас у перші місяці війни саме завдяки цифровізації у попередні кілька років багато громадян України, які були переміщені, або ж перебували в окупації, мали змогу стабільно одержувати соціальні виплати, користуватися державними послугами в "Дії" та іншими здобутками. Це суттєво вплинуло на управління фінансами в усій державі і сприяло ефективнішому протистоянню росії на фінансово-банківському фронті.

Водночас цифровізація – це не лише зручність у наданні послуг, а й стратегічний напрямок розвитку громади. Комплексний план відновлення та розвитку має базуватися на аналізі конкретних даних, які може ефективно зібрати й обробити громада, що впровадила цифрові технології. Також цифровізація дасть змогу економити ресурси громади, раціональніше ними розпоряджатися, ефективніше маркетингово позиціонувати громаду перед інвесторами тощо.

Ще до війни цифрова трансформація регіонів була одним із пріоритетів уряду, а діджиталізація різних процесів закріплена в Угоді про Асоціацію між Україною та ЄС, Державній стратегії регіонального розвитку та інших державних документах. До прикладу мільйони українців оцінили переваги "Дії" та зручність ЦНАПів [4]. Практика показує, що попри війну в Україні спостерігається значна інтеграція з міжнародними ініціативами. Завдяки географічному розташуванню громади західних областей співпрацюють з європейськими партнерами, наприклад USAID. При цьому

цифрова трансформація дозволяє краще залучати міжнародних гранти, інтегруватися в європейські цифрові платформи та реалізовувати спільні транскордонні проекти, передусім із Польщею.

Попри складну ситуацію, уряд та міжнародні партнери продовжують підтримувати цифровізацію громад, зокрема наприкінці березня 2023 року у Львові відбувся Форум цифрових громад, де обговорювали необхідність створення посад CDTO (Chief Digital Transformation Officer) у громадах. Існує низка міжнародних програм, що безпосередньо фінансують цифровізацію та якими можуть або ж уже користуються територіальні громади в Україні: [4]

- USAID, U-LEAD, GIZ – надають гранти та консультації (наприклад, різні громади Львівської області, Львівська, Городоцька зокрема співпрацюють із GIZ, USAID);
- програма EGAP (Швейцарія) – сприяє електронному врядуванню та підзвітності;
- партнерство з технологічними компаніями (наприклад, Макарівська громада (Київська обл.) співпрацює з sBrain (Данія), що дозволяє впровадити електронний документообіг, обробку запитів громадян та інші цифрові сервіси).

Аналізуючи проблему податкоспроможності зауважимо також, що для громад із низькою податковою спроможністю цифровізація є не лише проблемою, а й можливістю для розвитку. Навіть обмежені у фінансах громади можуть запровадити цифрові рішення для оптимізації витрат, залучення зовнішнього фінансування та покращення якості послуг для мешканців, водночас вони можуть позиціонувати себе для інвесторів через розробку інтерактивних карт, де будуть конкретизовані переваги, ресурси громади тощо. На наше переконання, вдалим є саме на перспективу досвід Львівщини щодо розроблення інтерактивних інвестиційних паспортів громад. Водночас деякі схожі ініціативи є в різних регіонах України, що

демонструє потенціал цифровізації у тім числі для оптимізації управління фінансами. Тобто громади з обмеженим бюджетом можуть пробувати використовувати цифрові рішення для створення певного бренду також і через офіційні сайти, соцмережі для залучення інвесторів і донорів. Також корисні онлайн-платформи для підтримки місцевого бізнесу, зокрема електронні каталоги, що сприятимуть виходу на нові ринки.

Важливим напрямом є залучення грантів чи участь у міжнародних програм, що актуалізується ще більшою мірою після війни. Для цього в контексті оптимізації управління, очевидно доцільним буде, як одна із альтернатив, призначати відповідальну особу або створювати спеціальні відділи, які аналізуватимуть можливості отримання грантів через такі платформи, як EU4Business, U-LEAD, GIZ, USAID, EGAP тощо, а також фахово готуватимуть грантові чи інші конкурсні пропозиції. У туристичному секторі громада може розвивати цифровий туризм, створюючи інтерактивні карти, 3D-тури, мобільні додатки та впроваджуючи онлайн-бронювання місцевих об'єктів, таким чином підтримуючи розвиток малого та середнього бізнесу. Такі кейси можуть бути корисні для територіальних громад, скажімо Львівщини, Закарпаття, Франківщини.

Важливим є інвестування в цифрову освіту та дистанційну зайнятість, організація безкоштовних онлайн-курсів для жителів (окреме актуальне питання – це такі курси для працівників апарату громади) щодо цифрових навичок та ІТ-спеціальностей, що також допоможе їм отримати нові можливості працевлаштування, не виїжджаючи з громади.

Загалом в Україні достатньо вдало намагаються забезпечити максимальну цифровізацію державних послуг, що сприятиме інтеграції в європейський цифровий простір і розширює економічні можливості завдяки взаємному визнанню електронних довірчих послуг із країнами ЄС тощо. Крім того, держава долучилася до консорціуму Potential, який займається створенням європейського цифрового гаманця (European Digital Identity

Wallet, EUDI) [7]. Україна, незважаючи на війну, досягла значного прогресу в цифровій трансформації, що сприяє прозорості, підзвітності та інтеграції до ЄС. Так 14 лютого 2024 року представники Всеукраїнської Асоціації ОТГ обговорили Концепцію цифрових рішень для регіональної політики та децентралізації. Експерти наголосили на необхідності цифровізації для спрощення роботи органів місцевого самоврядування, ефективного управління медичними закладами, збору та аналізу даних про здоров'я населення. Також обговорювалися питання місцевого податкового адміністрування, яке може підвищити фінансову ефективність місцевої влади завдяки доступу до даних Державної податкової служби. Розроблена спільно Мінрегіоном та Мінцифрою концепція цифрових рішень (має стати дорожньою картою для органів місцевого самоврядування та міжнародних донорів) включає [15]:

- єдину систему управління відновленням DREAM;
- геоінформаційну систему моніторингу розвитку громад;
- реєстр рішень органів місцевого самоврядування;
- державний містобудівний кадастр;
- цифрові інструменти для управління фінансами, комунальною власністю.

Потенційно ефективним рішенням для цифровізації громад є створення єдиної муніципальної онлайн-платформи (веб-порталу чи застосунку), де мешканці можуть сплачувати податки, подавати заявки, голосувати, контролювати бюджет та отримувати новини. Це підвищить ефективність управління, прозорість, залучення інвестицій і грантів. Впровадження можливе на базі існуючих платформ, як-от «Дія», або через власні сервіси на відкритих даних. Водночас деякі рішення громадам щодо моніторингу адміністрування і сплати місцевих податків в межах цифрових платформ уже пропонуються Науковим парком Львівської політехніки і

використовуються окремими громадами на Львівщині, що свідчить про потенціал таких напрацювань у перспективі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У реаліях війни та необхідності поствоєнного відновлення України зростає важливість цифровізації для оптимізації управління фінансами в територіальних громадах. Впровадження електронного документообігу, автоматизація бюджетного процесу та використання аналітичних платформ сприяють зниженню ризиків корупції, підвищенню ефективності розподілу фінансових ресурсів та забезпеченню більшої прозорості в управлінні. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення впливу цифровізації на соціально-економічний розвиток громад та розробку рекомендацій щодо вдосконалення механізмів стимулювання цифрових процесів у громадах, орієнтованих на підвищення податкоспроможності, маркетингового позиціонування перед іноземними і внутрішніми інвесторами, інтеграцію у виконання спільних проєктів та грантів на основі співпраці із потенційними донорами. Ініціативність і ефективність менеджменту громад та його готовність до імплементації інноваційних підходів і можливостей цифрових рішень формуватимуть візію довгострокового розвитку територій та країни загалом.

Література

1. Бюджетний кодекс України: Закон України № 4225-IX від 16.01.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 01.04.2025).
2. Гриценко А. А., Гриценко О. А. Інституціоналізація цифрової економіки: суперечності та напрями їх вирішення. *Економічна теорія та право*. 2021. № 1(44). С. 25–28.
3. Державний вебпортал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 01.04.2025).

4. Цифровізація громад для відбудови та розвитку України. *Економічна правда*.

URL: <https://epravda.com.ua/columns/2023/05/19/700312/> (дата звернення: 01.04.2025).

5. Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад: Закон України № 3334-IX від 23.08.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/562-20#Text> (дата звернення: 01.04.2025).

6. Про місцеве самоврядування: Закон України № 4080-IX від 20.11.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 02.04.2025).

7. Кабмін ухвалив постанову про е-довірчий список послуг між Україною та ЄС. *ЮРЛІГА*. URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/230912_kabmn-ukhvaliv-postanovu-pro- (дата звернення: 03.04.2025).

8. Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н., Піскоха Н., Бардах О. Демошенко Г. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2020. Вип 8(4). С. 129–146.

9. Литвин Н. А., Крупнова Л. В. Діджиталізація як засіб підвищення відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо надання електронних послуг. *Ірпінський юридичний часопис*. 2020. № 2. С. 69-75.

10. Офіційний вебсайт Львівської обласної військової (державної) адміністрації. URL: <https://loda.gov.ua/> (дата звернення: 01.04.2025).

11. Податковий кодекс України: Закон України № 4254-IX від 25.02.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 01.04.2025).

12. Пригодюк О. М. Національні економічні інтереси поширення цифрових технологій в менеджменті. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 69–72. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-11>.

13. Саєнко О. Діджиталізація державного управління та інноваційні технології – інструменти подолання корупції. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/oleksandr-sayenko-didzhitalizaciyaderzhavnogo-upravlinnya-ta-innovacijni-tehnologiyinajpotuzhnishi-instrumenti-podolannya-korupciyi> (дата звернення: 01.04.2025).

14. Трохимець О., В. Томарева-Патлахова, Семенов А. Цифрова економіка та трансформація традиційних індустрій: виклики та можливості інституціоналізації цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-168>.

15. Цифрова трансформація громад: інструменти та рішення. *Всеукраїнська Асоціація ОТГ*. URL: <https://hromady.org/cifrova-transformaciya-gromad-instrumenti-ta-rishennya/> (дата звернення: 03.04.2025).

References

1. Biudzhetni kodeks Ukrainy. № 4225-IX vid 16.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> [in Ukrainian].

2. Hrytsenko, A. A. and Hrytsenko, O. A. (2021) 'Instytutsionalizatsiia tsyfrovoy ekonomiky: superechnosti ta napriamy yikh vyrishennia', *Ekonomichna teoriia ta pravo*, (1)44, pp. 25–28 [in Ukrainian].

3. Derzhavnyi vebportal biudzhetu dlia hromadian. URL: <https://openbudget.gov.ua/> [in Ukrainian].

4. Ekonomichna pravda (2023) 'Tsyfrovyzatsiia hromad dlia vidbudovy ta rozvytku Ukrainy'. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2023/05/19/700312/> [in Ukrainian].

5. Zakon Ukrainy 'Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo vyznachennia terytorii ta administratyvnykh tsentriv terytorialnykh

hromad'. № 3334-IX vid 23.08.2023. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/562-20#Text> [in Ukrainian].

6. Zakon Ukrainy 'Pro mistseve samovriaduvannia'. № 4080-IX vid 20.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].

7. YurLIGA (2025) 'Kabmin ukhvalyv postanovu pro e-dovirchyi spysok posluh mizh Ukrainoiu ta YeS'. URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/230912_kabmn-ukhvaliv-postanovu-pro- [in Ukrainian].

8. Kvitka, S., Novichenko, N., Husarevych, N., Piskokha, N., Bardakh, O. and Demoshenko, H. (2020) 'Perspektyvni napriamky tsyfrovoyi transformatsii publichnoho upravlinnia', *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 8(4), pp. 129–146 [in Ukrainian].

9. Lytvyn, N. A. and Krupnova, L. V. (2020) 'Didzhitalizatsiia yak zasib pidvyshchennia vidkrytosti, prozorosti ta efektyvnosti diialnosti orhaniv derzhavnoi vlady ta orhaniv mistsevoho samovriaduvannia shchodo nadannia elektronnykh posluh', *Irpinskyi yurydychnyi chasopys*, (2), pp. 69–75 [in Ukrain].

10. Ofitsiinyi vebsait Lvivskoi oblasnoi viiskovoi (derzhavnoi) administratsii. URL: <https://loda.gov.ua/> [in Ukrainian].

11. Podatkovi kodeks Ukrainy. № 4254-IX vid 25.02.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> [in Ukrainian].

12. Pryhodiuk, O. M. (2023) 'Natsionalni ekonomichni interesy poshyrennia tsyfrovyykh tekhnolohii v menedzhmenti', *Ekonomichnyi prostir*, (187), pp. 69–72. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-11> [in Ukrainian].

13. Saienko, O. (2025) 'Didzhitalizatsiia derzhavnoho upravlinnia ta innovatsiini tekhnolohii – instrumenty podolannia koruptsii'. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/oleksandr-sayenko-didzhitalizaciyaderzhavnogo->

upravlinnya-ta-innovacijni-tehnologiyinajpotuzhnishi-instrumenti-podolannya-korupciyi [in Ukrainian].

14. Trokhymets, O., Tomareva-Patlakhova, V. and Semenov, A. (2024) 'Tsyfrova ekonomika ta transformatsiia tradytsiinykh industrii: vyklyky ta mozhlyvosti instytutsionalizatsii tsyfrovoy ekonomiky', *Ekonomika ta suspilstvo*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-168> [in Ukrainian].

15. Vseukrainska Asotsiatsiia OTH (2025) 'Tsyfrova transformatsiia hromad: instrumenty ta rishennia'. URL: <https://hromady.org/cifrova-transformaciya-gromad-instrumenti-ta-rishennya/> [in Ukrainian].