

Мар'яна ПАВЛИШИН

здобувачка освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ
Науковий керівник – Тетяна ЖЕЛЮК, д-р. екон. наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

Сучасна парадигма розвитку місцевих фінансів в Україні зазнала фундаментальної трансформації під впливом екзогенних шоків, спричинених повномасштабною збройною агресією та супутніми безпековими викликами. В умовах правового режиму воєнного стану податкова політика органів місцевого самоврядування (ОМС) перестала бути виключно інструментом фіскального наповнення бюджетів, трансформувавшись у ключову детермінанту територіальної стійкості та національної безпеки. Наукове осмислення цього процесу потребує аналізу взаємозв'язку між рівнем фіскальної децентралізації та здатністю громад до адаптивного управління в умовах критичної невизначеності. Формування податкової стратегії на муніципальному рівні сьогодні детермінується необхідністю вирішення триєдиного завдання: забезпечення фінансового ресурсу для підтримки обороноздатності, збереження соціальної цілісності громади та стимулювання економічної активності в умовах релокації бізнесу та руйнування інфраструктури.

Теоретичний базис реалізації локальної податкової політики в умовах війни ґрунтується на принципі фіскальної резильєнтності – здатності бюджетної системи громади не лише витримувати шоківі навантаження, а й швидко відновлювати функціональність через гнучке маневрування податковими інструментами. Органам місцевого самоврядування (ОМС) доводиться працювати в умовах звуження податкової бази, зумовленого фізичним знищенням

активів підприємств, міграцією кваліфікованої робочої сили та втратою логістичних зв'язків. Водночас виникає гостра потреба у зміні пріоритетів видаткової частини, що змушує ОМС переглядати підходи до адміністрування місцевих податків і зборів. Зокрема, податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, та земельний податок стають об'єктами особливої уваги, оскільки вимагають справедливого коригування ставок залежно від фактичного стану об'єктів оподаткування в зонах бойових дій або на деокупованих територіях.

Важливим аспектом формування податкової політики є подолання суперечності між фіскальною автономією громад та необхідністю централізації ресурсів на загальнодержавному рівні. Вилучення «військового» ПДФО з місцевих бюджетів стало серйозним викликом для фінансової спроможності ОМС, що стимулювало пошук інноваційних підходів до залучення доходів. У цьому контексті реалізація податкової політики має зміститися в площину стимулювання мікро- та малого підприємництва через встановлення пільгових ставок єдиного податку та розробку програм компенсації відсоткових ставок за кредитами. Податкові інновації на місцях повинні базуватися на використанні ІС-технологій для точного обліку платників податків та впровадженні цифрових сервісів взаємодії, що мінімізує корупційні ризики та спрощує адміністрування в умовах обмеженого доступу до адміністративних будівель.

Окремої уваги заслуговує питання територіального маркетингу через фіскальні інструменти. У безпечніших регіонах ОМС формують податкову політику як конкурентну перевагу для релокованих підприємств, пропонуючи знижені ставки орендної плати за землю або пільги для індустріальних парків. Це створює ефект мультиплікації: короткострокові втрати бюджету від пільг компенсуються довгостроковим зростанням ПДФО та створенням нових робочих місць, що зміцнює соціальну стійкість громади. Натомість на прифронтових територіях податкова політика набуває рис кризового менеджменту, де головною метою є недопущення повного припинення господарської діяльності через

механізми податкових канікул та відстрочення платежів, що потребує тісної координації з центральними органами виконавчої влади та Державною податковою службою.

Інституціоналізація податкової політики ОМС в умовах безпекових викликів неможлива без підвищення податкової культури та довіри між владою та громадою. Прозоре звітування про спрямування кожної гривні місцевих податків на облаштування укриттів, підтримку сил територіальної оборони або відновлення критичної інфраструктури стає потужним стимулом для сумлінної сплати податків бізнесом. Наукові дослідження підтверджують, що в умовах зовнішньої загрози рівень добровільної комплаєнтності (сплати податків) зростає, якщо платники бачать прямий зв'язок між своїми внесками та рівнем безпеки у своїй громаді. Відтак, комунікаційна стратегія ОМС стає невід'ємною частиною реалізації податкової політики.

Завершальним етапом формування ефективної податкової моделі на рівні місцевого самоврядування має стати розробка стратегії постпревентивного відновлення. Це передбачає створення резервних фондів та розробку сценаріїв фіскальної адаптації до умов мирного часу з урахуванням необхідності повернення боргів та відновлення зруйнованої бази оподаткування. Держава, зі свого боку, має забезпечити законодавче підґрунтя для розширення повноважень ОМС у частині встановлення податкових преференцій для інноваційних та екологічних виробництв, що дозволить громадам стати драйверами економічного стрибка після перемоги.

Інтеграція принципів інклюзії у стратегію формування та реалізації податкової політики органами місцевого самоврядування в умовах сучасних безпекових викликів виступає фундаментальною умовою забезпечення соціальної справедливості та довгострокової економічної резильєнтності територіальних громад. Науковий підхід до реформування локальної фіскальної системи передбачає трансформацію податкових інструментів із суто фіскальних механізмів на важелі інклюзивного розвитку, що досягається шляхом імплементації диференційованих ставок

місцевих податків і зборів для суб'єктів господарювання, які демонструють високий рівень соціальної відповідальності. Зокрема, органи місцевого самоврядування повинні застосовувати понижувальні коефіцієнти до податку на нерухоме майно та земельного податку для підприємств, що інвестують у створення безбар'єрного середовища, впроваджують принципи універсального дизайну або забезпечують стає працевлаштування ветеранів та осіб з інвалідністю, що дозволяє конвертувати потенційні втрати бюджету у зростання людського капіталу та зниження навантаження на систему соціального захисту. Важливою складовою інклюзивного вектора є впровадження гендерно-орієнтованого бюджетування при аналізі ефективності податкових пільг, що дає змогу виявити та нівелювати приховану дискримінацію в доступі до економічних ресурсів для різних соціальних груп. Реалізація інклюзивної податкової політики потребує також цифровізації адміністрування через створення доступних електронних сервісів для платників із сенсорними порушеннями та залучення представників маломобільних груп населення до процесів партисипативного бюджетування, де податкові надходження спрямовуються на проекти інклюзивної інфраструктури за запитом самої громади.

Таким чином, податкова політика ОМС в умовах війни є складним, багатограним процесом, де поєднуються фіскальний прагматизм, цифрова трансформація та глибока соціальна відповідальність, що в сукупності забезпечує цілісність та життєздатність фінансової системи держави в екстремальних умовах. Інклюзивна податкова парадигма перетворює фіскальну політику органів місцевого самоврядування на дієвий інструмент демаргіналізації вразливих верств населення, сприяючи їхній економічній суб'єктності та зміцнюючи цілісність соціально-економічного простору держави в умовах правового режиму воєнного стану та подальшої повоєнної відбудови.

Список використаних джерел:

1. Желюк Т.Л. Реалізація публічної політики в умовах війни та повоєнного відновлення. Публічне управління в умовах суспільних трансформацій та сучасних викликів: монографія/ за ред. д.е.н., професора, Заслуженого економіста України Шкільняка М.М., д.е.н., професора, Заслуженого діяча науки і техніки України Мельник А.Ф. Тернопіль. 2025, 442 с. С.8-50.
2. Желюк Т.Л., Жуковська А.Ю. Джерела фінансового забезпечення інклюзивного розвитку територіальних громад. *Вісник економіки*. 2023. № 4. С. 183-202. DOI: 0.35774/visnyk2022.03.183. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.03.183>
3. Жуковська А.Ю., Желюк Т.Л. Інклюзивний розвиток територіальних громад в умовах війни та післявоєнної відбудови. *Вісник економіки*. 2024. № 4. С. 24-45. DOI: 10.35774/visnyk2024.04.024. URL: <https://doi.org/10.35774/>