

РОЗДІЛ 5. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ  
І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКАФІНАНСОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ  
ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОШТАМИ ГРОМАД  
В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇFINANCIAL ACTIVITY OF LOCAL SELF-GOVERNMENT  
AS A FACTOR FOR THE EFFECTIVENESS OF COMMUNITY  
FUNDS MANAGEMENT UNDER THE FINANCIAL DECENTRALIZATION

УДК 336.1:352

<https://doi.org/10.32843/bses.51-22>**Денищенко Л.В.**старший викладач кафедри  
міжнародної економіки і туризму  
Навчально-науковий інститут  
міжнародних відносин  
Східноукраїнського національного  
університету  
імені Володимира Даля**Denyshhchenko Liudmyla**Educational and Scientific Institute  
of International Relations  
Volodymyr Dahl East Ukrainian  
National University

У статті розглянуто проблеми низької ефективності використання коштів органів місцевого самоврядування та їх пояснення. Під час впровадження реформи місцевого самоврядування в Україні місцеві бюджети отримали додаткові кошти та право вирішувати напрями їх використання, відповідно, відповідальність за свої дії. На жаль, сьогодні кошти громад здебільшого використовуються на захищені статті, а частина, що залишається, занадто мала, щоби розглядати можливість розвитку території та добробуту мешканців. Запропоновано шляхи збільшення ефективності використання коштів місцевих бюджетів в розрізі розвитку дохідної частини щодо наповнення та залучень коштів і раціональності витратних статей, але в поєднанні з іншими функціями органів місцевого самоврядування, такими як навчання та мотивація персоналу, усунення дублювання повноважень, дотримання стратегії розвитку громади. Пояснена ефективність зв'язку щорічного бюджету громади з її стратегією та стратегією розвитку регіону.

**Ключові слова:** місцевий бюджет, доходи, витрати, ефективність, розрахунок, стратегія, залучення, розвиток.

*В статье рассмотрены проблемы низкой эффективности использования средств*

*органов местного самоуправления и их объяснения. При внедрении реформы местного самоуправления в Украине местные бюджеты получили дополнительные средства и право решать направления их использования, соответственно, ответственность за свои действия. К сожалению, сегодня средства общин в большинстве своем используются на защищенные статьи, а часть, которая остается, слишком мала, чтобы рассматривать возможность развития территории и благополучия жителей. Предложены пути повышения эффективности использования средств местных бюджетов в разрезе развития доходной части по наполнению и привлечению средств и рациональности расходных статей, но в сочетании с другими функциями органов местного самоуправления, такими как обучение и мотивация персонала, устранение дублирования полномочий, соблюдение стратегии развития общины. Объяснена эффективность связи ежегодного бюджета общины с ее стратегией и стратегией развития региона.*

**Ключевые слова:** местный бюджет, доходы, расходы, эффективность, расчет, стратегия, привлечение, развитие.

*The introduction of local government reform, which officially launched in April 2014, requires the utmost concentration, coherence and effectiveness of action from communities in communities. After all, with increasing level of independence in the use of all possible resources of the community, the level of responsibility for the results of their activities has increased. The article deals with the problems of low efficiency of use of funds of local authorities and their explanation. With the introduction of the reform of local self-government in Ukraine, local budgets were given additional funds and the right to decide the directions of their use, and, accordingly, responsibility for their actions. Unfortunately, today, community funds are mostly used for protected articles, and the remaining portion is too small to consider territorial development and the well-being of residents. Ways to increase the efficiency of the use of local budget funds in the context of the development of the revenue part and the rationality of the overhead items, but also in combination with other functions of local governments. The effectiveness of linking the annual budget of the community with its strategy and development strategy of the region is explained. Effective use of funds of local governments is not only the task of financial bodies. This is the result of the work of the entire community. Today, the main objectives of successful and effective financial activities include focusing on a community development strategy, utilizing all available resources, and finding potential sources of increased funding (including international technical assistance, grants and other funds), seeking financial well-being, and accordingly ability, timely and in full implementation of budget programs, taking into account the program-targeted method, motivation of employees of local authorities to increase the efficiency still use of funds and determine their level of responsibility for the violation of such requirements, the search and implementation of additional resources, taking into account external factors.*

**Key words:** local budget, revenue, costs, efficiency, calculation, strategy, engagement, development.

**Постановка проблеми.** Впровадження реформи місцевого самоврядування, що офіційно стартувала у квітні 2014 року, вимагає від органів влади в громадах максимальної сконцентрованості, злагодженості та ефективності дій, адже разом з підвищенням рівня самостійності у використанні всіх можливих ресурсів громади зріс

рівень відповідальності за результати їх діяльності. Іноді чутно думки про те, що на місцевий рівень передані ті повноваження, які менше за інші забезпечені фінансовими ресурсами, що є певним викликом для фінансових менеджерів органів місцевого самоврядування. Часто громади вважають ефективно використаними такі місцеві фінанси, що

повністю та вчасно засвоєні, й не замислюються над тим, чи можна використати всі наявні ресурси більш ефективно, що таке взагалі ефективність використання фінансових ресурсів на місцевому рівні, як цьому можуть сприяти фінансові органи місцевого самоврядування. Пошуку відповідей на ці питання присвячено дослідження.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Вивчення діяльності місцевого самоврядування – це багатогранна тема, яка дуже часто торкається знань та досліджень з різних галузей науки, зокрема юриспруденції, державного управління, менеджменту організацій, економіки, фінансів, соціології, тому коло авторів надзвичайно широке. Питаннями діяльності та оцінювання ефективності використання коштів місцевих бюджетів займалось багато вчених та спеціалістів. Низка праць присвячено рекомендаціям або методикам визначення вказаної ефективності, серед яких потрібно виділити дослідження таких науковців, як Л. Лисяк [1], І. Сторонянська [2], Л. Бенюк [2], О. Сунцова [3], Ю. Кулик [4]. Свій варіант оцінювання ефективності бюджетних програм запропоновано Міністерством фінансів України [5].

**Постановка завдання.** Метою статті є вивчення цілі та завдань діяльності фінансових органів на місцевих рівнях та шляхів підвищення ефективності їх діяльності в умовах реформи місцевого самоврядування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Згідно з п. 36 ст. 2 Бюджетного кодексу України, місцевим фінансовим органом є установа, що здійснює функції складання, виконання й контролю за витрачанням коштів розпорядниками бюджетних коштів [6]

Повноваженнями місцевих виконавчих органів влади щодо фінансів є такі:

- складання прогнозу місцевого бюджету, його проєкту, забезпечення виконання бюджету, щоквартальне подання раді письмових звітів про хід і результати виконання бюджету; підготовка й подання до районних, обласних рад необхідних фінансових показників і пропозицій щодо складання проєктів районних та обласних бюджетів;
- встановлення тарифів на деякі побутові, комунальні, транспортні та інші послуги;
- встановлення порядку використання коштів та іншого майна, що перебувають у спільній власності територіальних громад;
- фінансування видатків з місцевого бюджету;
- участь в організації та фінансуванні капітальних ремонтів житлових будинків, капітальних ремонтів майна в межах бюджетних програм;
- делеговані повноваження, серед яких слід назвати здійснення відповідно до закону контролю за дотриманням зобов'язань щодо платежів до місцевого бюджету, цін і тарифів, сприяння здійсненню інвестиційної діяльності [7].

Фінансовий орган місцевого самоврядування здійснює свою діяльність на підставі Конституції України, Бюджетного та Податкового кодексів України та Законів України «Про місцеве самоврядування» та «Про місцеві державні адміністрації», підзаконних актів, що утворюються виконавчими органами центральної влади, наприклад Кабінетом Міністрів. На відміну від загальнодержавних рівнів, місцеві фінансові органи не мають повноважень щодо розроблення та ухвалення нормативно-правових актів.

Засадами фінансової діяльності як держави, так і органів місцевого самоврядування є законність, відкритість, відповідальність, економічна та соціальна спрямованість, економічна безпека, єдність цілей фінансової діяльності всіх суб'єктів господарювання та самостійність (спроможність) [8].

В процесі реформування місцевого самоврядування з'явилися такі нові суб'єкти фінансової діяльності, як об'єднані територіальні громади. Це громади, які утворилися шляхом добровільного об'єднання мешканців декількох населених пунктів в один адміністративний центр. Таким чином, нині існують такі основні суб'єкти фінансової діяльності:

- органи місцевого самоврядування;
- об'єднані територіальні громади;
- органи державної влади в областях України;
- комунальні підприємства.

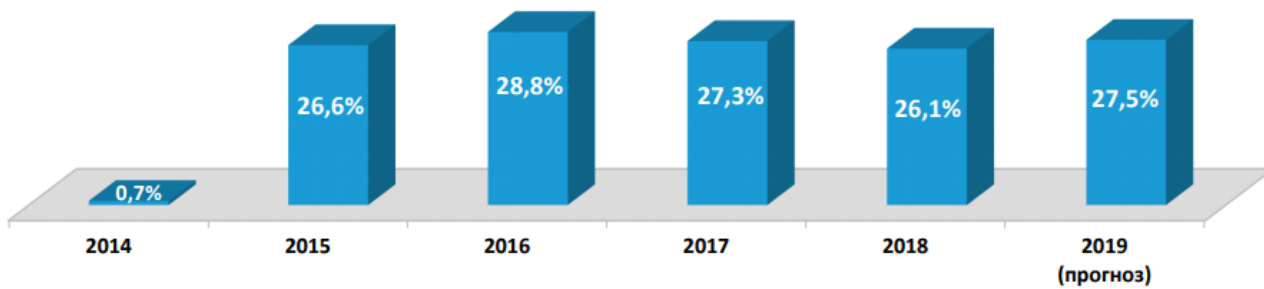
Кожен з названих суб'єктів має у своєму розпорядженні визначені законодавством України фінансові ресурси у вигляді доходів від податків, зборів та платних послуг, субвенцій, грантових та інших залучених коштів. Власні грошові надходження громади нині складаються з єдиного податку, податку на нерухомість, транспортного збору, плати за землю, туристичного збору, збору за паркування транспортних засобів та 60% податку з доходів фізичних осіб, що працюють у цьому населеному пункті або громаді. В рамках реформи органи місцевого самоврядування отримали багато нових повноважень, а їх фінансові органи – додаткові суми коштів. Це, з одного боку, є позитивним фактором, а з іншого боку, додає більше відповідальності за збирання та ефективного використання вказаних ресурсів. За 6 років проведення реформи величини місцевих бюджетів постійно зростають. Наприклад, на рис. 1 показано величину та динаміку зростання частки та у власних доходах місцевих бюджетів.

Значне зростання сум коштів вимагає від фінансових структур на місцевих рівнях засвоїти нові принципи управління фінансовими ресурсами.

Існує багато поглядів на сутність фінансового управління. Найбільш влучним вважаємо пояснення управління фінансами як:

- інструменту реалізації фінансів та фінансової політики;

Частка місцевих податків та зборів у власних доходах місцевих бюджетів (загальний фонд), у %



Темп зростання місцевих податків та зборів місцевих бюджетів за січень-листопад 2019 р. порівняно до січня-листопада 2018 р. (за рівнями бюджетів), у % та млн.грн.



\* - без врахування 24 міст обласного значення, до яких приєдналися ТГ

Рис. 1. Динаміка зростання частки та величини місцевих податків в місцевих бюджетах України з 2014 по 2018 роки [9]

– сукупності методів впливу на формування й розподіл фінансових ресурсів;

– сукупності управлінських структур та фінансового апарату.

Щодо функцій управління фінансами автори аргументовано виділяють прогнозування, планування, регулювання фінансових процесів; контроль та аналіз фінансових ресурсів; обґрунтування й прийняття необхідних фінансових рішень; контроль за виконанням розроблених планів та прийнятих оптимальних фінансових рішень, що мають привести до ефективного використання фінансів громад [10].

Ефективність діяльності будь-якої організації визначається та пояснюється різними авторами неоднозначно. Безперечно, ефективність діяльності органу місцевої влади суттєво відрізняється від такого ж показника підприємства, бо має багато непритаманних бізнесу функцій та зобов'язань. Вважаємо найбільш доцільним визначення ефективності щодо їх діяльності, що запропоновано Г. Монастирським: це здатність організації досягати максимальних результатів за фіксованих витрат або здатності мінімізувати витрати за досягнення необхідних результатів [11].

Науковці виділяють кілька видів ефективності, серед яких таким організаціям притаманна соці-

альна, бюджетна, економічна, інвестиційна тощо. Будь-який з перерахованих видів ефективності дуже важко визначити щодо органу влади, тому що одночасно передбачаємо декілька джерел фінансування, суттєві відмінності між цілями фінансування та бажаними результатами. Розуміючи, що частка «захищених» статей у місцевих бюджетах часто перевищує 70%, погоджуємося з тим, що бюджет, призначений для вирішення інших проблем у громаді, на вдосконалення або розвиток інфраструктури майже не спрямовується. Однак це, скоріше, привід пошукати більше резервів, ресурсів та показників ефективності.

І. Сторонянська та Л. Бенюк визначають основні та притаманні всім регіонам України проблеми низької ефективності діяльності місцевих бюджетів. Серед них слід назвати переважання в системі видатків місцевих бюджетів значної частки соціальних видатків, відсутність для фінансування капітальних видатків та поступове зниження рівня фінансової забезпеченості делегованих державою місцевому самоврядуванню повноважень. Вони пояснюють ці проблеми відсутністю чіткого механізму фінансування делегованих повноважень та відсутністю у органів місцевого самоврядування реальної спроможності забезпечити підвищення ефективності й результативності видатків, а також

численними кадровими питаннями [2]. Погоджуємося з такими поясненнями і зі свого боку можемо додати такі фактори низької ефективності, як недостатня кількість коштів у дохідній частині бюджету, що пояснюється відсутністю високої підприємницької активності в більшості регіонів і небажанням службовців її підвищувати; невміння відшукувати та використовувати у своїй діяльності резерви та потенційні можливості, а також залучати кошти міжнародної технічної допомоги та грантових програм.

К. Роменська пропонує підвищити ефективність використання коштів місцевих бюджетів шляхом постійного оцінювання їх використання, вдосконалення форм звітності та моніторингу показників ефективності та їх змінювання за необхідності, стимулювання та мотивації керівників відповідних органів або встановлення рівня їх відповідальності за результат використання коштів [1]. Уряд України запропонував відповідну методiku визначення ефективності використання коштів громад. Згідно з нею має проводитись оцінювання ефективності бюджетних програм шляхом оцінювання відповідності бюджетної програми пріоритетам соціально-економічного розвитку країни та окремих галузей економіки, плану діяльності головного розпорядника, визначеним нормативно-правовим актам; відповідності напрямів використання бюджетних коштів реалістичності та доцільності їх виконання; результативних показників бюджетної програми, яких передбачається досягти під час виконання бюджетної програми; фактичних результатів виконання бюджетної програми за попередні бюджетні періоди тощо [5].

Також державою запропоновано методiku розрахунку ефективності бюджетних програм шляхом розрахунку середнього індексу виконання показників ефективності бюджетної програми за допомогою формули:

$$I(ef) = \sum \frac{\Pi(ef)_{іфакт}}{\Pi(ef)_{іплан}} : Z(ef) \times 100, \quad (1)$$

де  $\sum \frac{\Pi(ef)_{іфакт}}{\Pi(ef)_{іплан}}$  – сума співвідношень фак-

тичних та планових значень всіх показників ефективності, що входять до бюджетної програми;  $Z(ef)$  – кількість показників ефективності бюджетної програми [12].

В цьому ж Листі розглядаються показники, що є стимуляторами або дестимуляторами, визначено шкалу для розрахунку кількості набраних балів за параметром порівняння результативності бюджетної програми з показниками попередніх періодів та формулу розрахунку загальної ефективності бюджетної програми [12].

До вищеназваних пропозицій та методик вважаємо за потрібне додати такі пропозиції:

– шляхи використання бюджетних коштів мають відповідати стратегії розвитку громади та регіону

(області), що дасть змогу залучити до своїх витрат кошти району або області;

– під час розрахунку сум на використання фінансових коштів для певних програм або заходів, особливо тривалих у часі, обов'язково слід визначати та враховувати розмір ймовірної інфляції за час використання коштів, наприклад, згідно з прогнозуванням НБУ;

– використання фінансових ресурсів слід вважати ефективним, якщо мета цього використання повністю досягнута;

– якщо подібні витрати відбуваються з певною періодичністю, то потрібно намагатися досягнути потрібного результату за менші кошти.

Крім способів визначення ефективності використання коштів органів місцевого самоврядування, необхідно визначити шляхи її підвищення. Не є новиною, що для того, щоби використовувати гроші ефективніше, їх потрібно більше, а використовуватись вони мають якісніше. Отже, необхідно вирішувати проблему низького надходження коштів до місцевого бюджету та раціонально їх розподіляти. З цією думкою погоджуються Л. Лисяк та К. Роменська. У своєму дослідженні вони закликають мобілізувати кошти до бюджету та використовувати їх з орієнтацією на результат, обов'язково за допомогою програмно-цільового методу. Автори мають рекомендації щодо вдосконалення цього методу [1]. Приєднуючись до висновків зазначених науковців, пропонуємо розширити перелік шляхів наповнення бюджету та рекомендацій для їх раціонального використання. Оскільки кожен регіон або громада мають різні фактори свого сучасного стану (географічні, економічні, демографічні тощо), проблеми та перспективи розвитку, пропонуємо такі, що вважаються універсальними й такими, що можуть бути застосовані в будь-яких умовах. Серед них найважливішими є такі:

– проведення повної інвентаризації наявних ресурсів та їх стану у громаді всіма можливими способами;

– постійне проведення моніторингу та вивчення зовнішніх факторів, що завжди досить суттєво впливають на стан речей та розвиток громади (законодавство, економічний стан держави, попит на певні товари або послуги, сучасні тенденції в бізнесі тощо);

– організація навчання серед працівників органів місцевого самоврядування щодо ефективного використання коштів громади та інших ресурсів, розроблення системи мотивації щодо їх власної ефективності;

– створення реальної стратегії розвитку громади, що буде логічним продовженням загальної стратегії розвитку регіону загалом;

– відповідність щорічних бюджетів громади власній стратегії розвитку, ефективне витрачання коштів;

– розроблення власного та дієвого способу визначення своєї ефективності з поглядом на майбутнє в межах державної методики визначення ефективності використання коштів;

– визначення точок дублювання повноважень органів державного управління та органів місцевого самоврядування, усунення можливих ускладнень управління коштами;

– використання отриманих коштів в бюджеті розвитку на покращення інфраструктури громади (дороги, медичні послуги, освіту, дозвілля тощо);

– залучення громадських організацій та активної частини населення до процесу створення стратегії громади та прийняття рішень;

– створення умов для появи та розвитку підприємницької діяльності в регіоні або громаді, сприяння соціалізації бізнесу в необхідних для розвитку громади напрямках, що підвищить кількість робочих місць та надходження сум із декількох податків до місцевого бюджету, відповідальність бізнесу за стан речей у регіоні та відчуття власної важливості та можливості впливу;

– розроблення «дорожньої карти» використання визначених ресурсів громади (географічне положення, кліматичні умови, багатства надр, атракції, наявні землі та нерухоме майно, трудовий та професійний потенціал) тощо.

**Висновки з проведеного дослідження.** Ефективність використання фінансових коштів органів місцевого самоврядування є завданням не тільки фінансових органів. Це є результатом роботи всієї громади. Сьогодні основними завданнями успішної та ефективної фінансової діяльності можна назвати орієнтацію на стратегію розвитку громади, використання всіх наявних ресурсів та пошук потенційних джерел збільшення грошового забезпечення (зокрема, міжнародна технічна допомога, грантові та інші кошти), пошук збільшення фінансового добробуту, відповідно, її спроможності, своєчасне та повне виконання бюджетних програм з урахуванням програмно-цільового методу, мотивація працівників органів місцевої влади до підвищення ефективності використання коштів та визначення рівня їх відповідальності за порушення таких вимог, пошук та впровадження додаткових ресурсів з урахуванням зовнішніх факторів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Лисяк Л., Роменська К. Напрями підвищення ефективності використання коштів місцевих бюджетів України. *Вісник Київського університету імені Тараса Шевченка*. 2014. С. 100–105.

2. Сторонянська І., Бенюк Л. Ефективність використання фінансових ресурсів місцевих бюджетів: проблемно-орієнтований аналіз. *Стратегічні пріоритети*. 2014. № 1(30). С. 84–90.

3. Сунцова О. Місцеві фінанси : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 420 с.

4. Кулик І. Шляхи удосконалення управління місцевими бюджетами. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2012-2/doc/2/11.pdf> (дата звернення: 23.03.2020).

5. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо здійснення оцінки ефективності бюджетних програм : Наказ Міністерства фінансів України від 17 травня 2011 року № 608. URL: [http://195.78.68.18/minfin/control/uk/publish/printable\\_article?art\\_id=356637](http://195.78.68.18/minfin/control/uk/publish/printable_article?art_id=356637) (дата звернення: 31.03.2020).

6. Бюджетний кодекс України : Закон України від 8 липня 2010 року № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 21.03.2020).

7. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#n129> (дата звернення: 20.03.2020).

8. Бандурка О. Фінансове право : підручник / заг. ред. О. Гетманець, Ю. Жорнокуй, О. Кашкар'юва, Т. Колесник та ін. Харків : Екограф, 2015. 496 с. URL: [https://pidruchniki.com/79304/pravo/printsipi\\_napryami\\_metodi\\_finansovoyi\\_diyalnosti\\_derzhavi\\_organiv\\_mistsevogo\\_samovryaduvannya#371](https://pidruchniki.com/79304/pravo/printsipi_napryami_metodi_finansovoyi_diyalnosti_derzhavi_organiv_mistsevogo_samovryaduvannya#371) (дата звернення: 27.03.2020).

9. Офіційний сайт реформи місцевого самоврядування. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/526/10.01.2020.pdf> (дата звернення: 26.03.2020).

10. Кірейцев Г., Александрова Н., Маслова С. Гроші. Фінанси. Кредит : навчально-методичний посібник. Житомир : ЖІТІ, 2001. 312 с. URL: <https://buklib.net/books/32388> (дата звернення: 21.03.2020).

11. Монастирський Г. Теорія організації : підручник. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 288 с.

12. Методика здійснення порівняльного аналізу ефективності бюджетних програм, які виконуються розпорядниками коштів місцевих бюджетів : Лист Міністерства фінансів України від 19 вересня 2013 року № 31-05110-14-5/27468.

#### REFERENCES:

1. Lysiak L., Romenska K. (2014) Napriamy pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia koshtiv mistsevyykh biudzhetyv Ukrainy [The directions of increasing the efficiency of using local budget funds in Ukraine]. *Bulletin of Taras Shevchenko University of Kyiv*, vol. 3, no. 156, pp. 100–105.

2. Storonianska I., Benovska L. (2014) Efektyvnist vykorystannia finansovykh resursiv mistsevyykh biudzhetyv: problemno-orientovanyi analiz [Efficiency of use of financial resources of local budgets: a problem-oriented analysis]. *Strategic priorities*, vol. 1, no. 30, pp. 84–90.

3. Suntsova O. *Mistsevi finansy: navch. posib.* [Local finance: a textbook]. K. : Tsentri uchbovoi literatury, 2010. 420 p.

4. Kulyk I. (2012) Shliakhy udoskonalennia upravlinnia mistsevymy biudzhetyamy [Ways to improve local budget management]. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2012-2/doc/2/11.pdf> (accessed: 22 March 2020). (in Ukrainian)

5. Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii shchodo zdiisnennia otsinky efektyvnosti biudzhetynykh prohram. Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy № 608 17.05.2011 [On approval of the Methodological recommendations for carrying out the evaluation of the effectiveness of budget programs. Order 608

17.05.2011 of the Ministry of Finance of Ukraine]. URL: [http://195.78.68.18/minfin/control/uk/publish/printable\\_article?art\\_id=356637](http://195.78.68.18/minfin/control/uk/publish/printable_article?art_id=356637) (accessed: 31 March 2020).

6. Biudzhetniy kodeks Ukrainy. Zakon Ukrainy 2456-VI 8.07.2010 r. [Budget Code of Ukraine. The law of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (accessed: 21 March 2020).

7. Zakon Ukrainy "Pro mistseve samovriaduvannya v Ukraini" № 280/97-VR vid 21.05.1997 [Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine" 280/97-VR 21.05.1997]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-vr#n129> (accessed: 20 March 2020).

8. Bandurka O. Finansove pravo : pidruchnyk / zah. red. O. Hetmanets, Yu. Zhornokui, O. Kashkarova, T. Kolesnyk ta in. Kh. : Ekohraf. 2015 496 p. [Financial Law : Textbook / by ed. O. Hetmanets, Yu. Zhornokui, O. Kashkarova, T. Kolesnyk and other]. URL: [https://pidruchniki.com/79304/pravo/printsiipi\\_napryami\\_metodi\\_finansovoyi\\_diyalnosti\\_derzhavi\\_organiv\\_mistsevogo\\_samovryaduvannya#371](https://pidruchniki.com/79304/pravo/printsiipi_napryami_metodi_finansovoyi_diyalnosti_derzhavi_organiv_mistsevogo_samovryaduvannya#371) (accessed: 27 March 2020). (in Ukrainian)

9. Ofitsiynyi sait reformy mistsevoho samovriaduvannya [Official site of local government reform]. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/526/10.01.2020.pdf> (accessed: 26 March 2020). (in Ukrainian)

10. Hroshi. Finansy. Kredyt : Navch.-metod. posibnyk / H. Kireitsev, N. Aleksandrova, S. Maslova [Money. Finances. Credit: Educational method. Manual]. Zhytomyr : ZhITI, 2001. 312 p. URL: <https://buklib.net/books/32388> (accessed: 21 March 2020). (in Ukrainian)

11. Monastyrskyi H. Teoriia orhanizatsii : pidruch. [Organization Theory: Textbook]. Ternopil : TNEU, 2014. (in Ukrainian).

12. Metodyka zdiisnennia porivnialnoho analizu efektyvnosti biudzhetnykh prohram, yaki vykonuiutsia rozporiadnykamy koshtiv mistsevyykh biudzhektiv. Lyst Ministerstva finansiv Ukrainy vid 19.09.2013 r. № 31-05110-14-5/27468 [Methodology for performing a comparative analysis of the effectiveness of budget programs implemented by local budget funds. Letter from the Ministry of Finance of Ukraine dated 19.09.2013].