

Собкова Наталія Дмитрівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів та кредиту,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5847-5178>

ОПТИМІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У статті представлено всебічний аналіз сучасного стану фінансового управління в органах місцевого самоврядування (ОМС) України в умовах воєнного стану та тривалих структурних проблем. Дослідження спрямоване на виявлення ключових викликів, що стримують ефективну реалізацію місцевої фінансової політики, а також на обґрунтування стратегічних напрямів її оптимізації з урахуванням європейського досвіду. Особливу увагу приділено аналізу нормативно-правового забезпечення, фінансової автономії громад, механізмів бюджетного планування, міжбюджетних трансфертів та якості управлінських рішень. У ході дослідження здійснено порівняльну характеристику підходів до фінансового менеджменту в Україні та державах-членах Європейського Союзу, зокрема у сфері фіскальної децентралізації, прозорості фінансів, застосування інструментів стратегічного планування та оцінки ефективності. Визначено сильні та слабкі сторони української моделі, а також окреслено перспективи її адаптації до кращих європейських практик. Зроблено висновок, що фінансова спроможність та автономія місцевого самоврядування є ключовими чинниками післявоєнної відбудови та євроінтеграції України. Результати дослідження можуть бути використані для формування ефективної фінансової політики органів місцевого самоврядування з метою підвищення їхньої фінансової спроможності та стійкості.

Ключові слова: місцеве самоврядування, фінансове управління, оптимізація, бюджет, децентралізація, фінансова автономія, цифровізація.

Nataliia Sobkova
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance and Credit,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

OPTIMIZATION OF FINANCIAL MANAGEMENT IN LOCAL SELF GOVERNMENT BODIES: CHALLENGES AND PROSPECTS

This article provides an in-depth analysis of the current state of financial management in local self-government bodies (LSGBs) in Ukraine amid the dual challenges of long-standing structural problems and the ongoing war. The study aims to assess the existing system, identify key obstacles to the effective implementation of local financial policies, and outline priority directions for improvement, taking into account relevant European experience. The research highlights major issues such as unclear division of powers between levels of government, limited local revenue bases, overreliance on intergovernmental transfers, shortcomings in the fiscal equalization system, and administrative inefficiencies in tax collection and budgeting. The financial consequences of the war-including destruction of infrastructure, population displacement, and changes to the tax base-have deepened inequalities among municipalities, undermining fiscal sustainability in many communities. Drawing on best practices from European Union member states, the article examines models of fiscal decentralization, tax autonomy, intergovernmental equalization formulas, and public accountability mechanisms. The analysis reveals that while Ukraine has made progress toward European standards-particularly during the decentralization reform of 2014–2021 significant gaps remain in legislation, institutional capacity, and financial autonomy. The article proposes a comprehensive set of reforms aimed at optimizing local financial management: updating legal frameworks; expanding local revenue sources (including tax decentralization, new levies, and asset management); reforming equalization formulas to reflect wartime realities; implementing digital financial tools and open-budget platforms; strengthening internal and public financial control; and enhancing the professional capacity of local financial personnel. The study also emphasizes the need to restore municipal borrowing tools and improve oversight and accountability systems. The findings underscore that strong, financially autonomous municipalities are key to Ukraine's post-war recovery and integration into the European community. Transparent and efficient financial management not only improves service delivery but also builds public trust and promotes democratic governance. The recommendations in this paper offer a roadmap for transforming Ukraine's local finance system into a modern, sustainable, and EU-aligned model. Future research could focus on developing implementation tools and assessing their socio-economic impact on territorial communities.

Keywords: local self-government, financial management, optimization, budget, decentralization, financial autonomy, digitalization.



Постановка проблеми. Після 2014 року в Україні розпочалася масштабна реформа децентралізації, яка суттєво змінила систему фінансового управління на місцевому рівні. Було створено 1469 об'єднаних територіальних громад (муніципалітетів) з новими повноваженнями та ресурсами, зокрема запроваджено нові міжбюджетні трансферти і збільшено частку місцевих бюджетів у доходах від загальнодержавних податків [7]. Внаслідок цього доходи місцевого самоврядування зросли (місцеві бюджети України збільшилися з 69 млрд грн у 2014 році до 147 млрд. грн. у 2017 році і прогнозовано до 170 млрд грн у 2018 році) [4], а якість надання публічних послуг на місцях покращилася. Одночасно з посиленням фінансової спроможності громад держава зберігала контроль за дотриманням бюджетної дисципліни та правил фінансового управління. Проте повномасштабне вторгнення росії в 2022 році створило безпрецедентні виклики для місцевих фінансів: різко зросли видатки центрального бюджету на оборону, відбулося вилучення окремих доходів з місцевого рівня на користь держави, поглибилася фінансова нерівність між громадами, що суттєво послабило їх фінансову стійкість [5]. На цьому тлі оптимізація фінансового управління органів місцевого самоврядування (ОМС) стала критично важливою для забезпечення сталого розвитку громад в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання фінансового управління в органах місцевого самоврядування знайшли відображення у низці публікацій українських дослідників. Зокрема, основні джерела фінансового забезпечення розвитку територіальних громад в Україні в умовах децентралізації визначено у публікації О. Крайник, О. Федорчак, де наголошено на використанні системного підходу для забезпечення фінансовими ресурсами розвитку територіальних громад, що передбачає використання власних джерел надходжень у поєднанні з ресурсами, які надає державна підтримка територій, розширення можливостей створення креативних індустрій як нових джерел місцевих доходів [11]. Фіскальний потенціал місцевих бюджетів у контексті бюджетної децентралізації в Україні досліджено К. Мітченко, де автором особливу увагу приділено інструментам підвищення фіскального потенціалу, таким як оптимізація податкової бази, підвищення ефективності адміністрування податків, залучення інвестицій та міжмуніципальне співробітництво [10]. Проблематику здійснення фінансового контролю на місцевому рівні розглянуто В. Бортняком [12]. На посиленні ролі місцевих бюджетів у здійсненні інвестицій в регіонах та удосконалення системи місцевих фінансів; розвиткові міжрегіональної співпраці та участі різних регіонів у спільних проектах наголошено у публікації В. Ємеця [13].

Дослідження, проведене у статті, спирається на офіційні статистичні дані, нормативно-правові акти та аналітичні звіти міжнародних організацій і експертів (Мінфін, Держстат, OECD, Світовий банк тощо).

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В умовах сучасних викликів залишаються актуальними питання пошуку ефективних механізмів удосконалення фінансового управління в органах місцевого самоврядування.

Метою статті є аналіз актуального стану фінансового управління в ОМС України, виявлення основних проблем та викликів у сфері місцевих фінансів, порівняння українського підходу із європейськими моделями, а також окреслення перспективних напрямів удосконалення фінансового менеджменту на місцевому рівні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансова основа діяльності органів місцевого самоврядування визначається Конституцією України та законами, зокрема Бюджетним кодексом, який регламентує формування місцевих бюджетів, та Податковим кодексом, що визначає місцеві податки і збори. У результаті бюджетної децентралізації частка доходів місцевих бюджетів у зведеному бюджеті країни відчутно зросла у 2015–2021 рр., досягнувши майже 23–24% (без урахування міжбюджетних трансфертів) [2]. Державна бюджетна політика поставила за мету закріпити цю тенденцію: відповідно до Бюджетної декларації на 2022–2024 роки планувалося підтримувати частку доходів місцевих бюджетів на рівні не менше 20% від доходів зведеного бюджету та зменшувати залежність громад від трансфертів [2]. Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки навіть декларувала ціль досягти 25% частки власних доходів місцевих бюджетів у зведеному бюджеті у 2023 році [2].

Основа доходів місцевих бюджетів в Україні нині складають закріплені загальнодержавні податки та власні доходи громад. Згідно з чинною системою бюджетного розподілу, податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) є ключовим джерелом надходжень – значна частка (близько 60–64%) цього податку зараховується до бюджетів громад. Також до місцевих бюджетів надходять єдиний податок (спрощена система оподаткування для малого бізнесу), податки на майно (земельний податок та податок на нерухоме майно), частина акцизного податку з реалізації пального та алкоголю, плата за надання адміністративних послуг тощо [1]. Вагому роль відіграють міжбюджетні трансферти – освітня та медична субвенції, базова дотація для вирівнювання податко-спроможності, додаткові дотації на окремі видатки тощо. З боку видатків на місцеві бюджети покладено фінансування значної частини витрат на освіту (дошкільну та середню), первинну медичну допомогу, культуру, житлово-комунальне господарство, місцеву інфраструктуру та адміністративні послуги. Для підвищення ефективності використання коштів у всіх місцевих бюджетах України впроваджено програмно-цільовий метод планування і виконання бюджету, що орієнтує видатки на досягнення конкретних результатів розвитку громади.

Станом на початок 2022 року фінансова спроможність більшості громад істотно зросла порівняно з довоєнним періодом: місцеві бюджети отримали значні додаткові ресурси завдяки децентралізації, а понад 70% муніципалітетів відзначали покращення якості послуг [7]. Однак повномасштабна війна призвела до суттєвих змін у співвідношенні державних та місцевих фінансів. Уряд вимушено централізував певні доходи для фінансування армії – з жовтня 2023 року військовий ПДФО (податок із грошового забезпечення військовослужбовців) був тимчасово вилучений із надходжень громад і спрямований до спеціального фонду держбюджету. Це, разом зі стрибком доходів державного бюджету від інших податків (як-от різке збільшення податку на прибуток банків), призвело до того, що частка доходів місцевих бюджетів у зведеному бюджеті країни різко скоротилася – з 24,4% у 2022 році до близько 15–16% на початку 2024 року [2]. Фактично, за підсумками 2023 року лише приблизно 15% сукупних доходів бюджетної системи припадали на місцеві бюджети [4], тоді як решта акумулювалася на центральному рівні для критичних потреб воєнного часу. Незважаючи на ці труднощі, у цілому місцеві бюджети 2023 року були виконані без дефіциту: за січень-квітень 2024-го доходи місцевих бюджетів навіть перевищували їхні видатки на 44,8 млрд грн, тоді як державний бюджет мав значний дефіцит (понад 300 млрд грн за 4 місяці 2024 р.) через колосальні оборонні видатки [2]. Це свідчить, що громади в цілому зберегли фінансову стійкість, проте їхній фіскальний простір для розвитку істотно звузився.

Сучасна система фінансового управління ОМС в Україні стикається з низкою серйозних викликів. Фінансове планування, бюджетування та виконання місцевих бюджетів ускладнені як довгостроковими системними проблемами, так і новими чинниками, пов'язаними з воєнним станом. Нижче узагальнено ключові проблеми, що стримують ефективність фінансового менеджменту на місцях:

1. Нечіткий розподіл повноважень та видаткових зобов'язань. Досі не до кінця врегульовано законодавчо розмежування функцій між органами місцевого самоврядування та державними органами виконавчої влади [1]. Це призводить до дублювання окремих програм або, навпаки, виникнення «сірих зон», коли жоден рівень влади повністю не фінансує певну послугу. В результаті громади нерідко змушені витрачати кошти на делеговані державою повноваження без достатнього ресурсу (так звані непрофінансовані мандати). Така ситуація порушує принцип субсидіарності та знижує ефективність використання бюджетних коштів.

2. Обмеженість доходної бази та залежність від трансфертів. Попри зростання доходів громад після децентралізації, власна доходна база багатьох територіальних громад залишається недостатньою для покриття всіх потреб. Невеликі та сільські громади мають слабку податкову базу, залежать від базової

дотації та цільових субвенцій. В окремих випадках понад половина бюджету громади формується за рахунок міжбюджетних трансфертів, що зменшує її автономність. Такий високий рівень трансфертозалежності є проблемою не лише для України – у середньому по країнах OECD близько 50% доходів місцевих влад становлять трансферти від центрального уряду [6]. Втім, у розвинутих європейських державах залежність пом'якшується через наявність стабільних власних джерел доходів та ефективних механізмів вирівнювання. В Україні ж наразі актуальним є завдання зміцнення власної доходної бази громад (про що докладніше розглянемо далі).

3. Недосконалість системи міжбюджетного вирівнювання. Чинний механізм горизонтального вирівнювання податкоспроможності (реверсна та базова дотації) потребує коригування з урахуванням нових реалій [1]. Війна суттєво змінила економічну карту країни: з'явилися громади з майже повністю зруйнованою інфраструктурою та втратою бізнесу, тоді як інші громади відносно вціліли й отримали притік переселенців (що інколи навіть підвищило їхні доходи від ПДФО). Через це традиційні показники податкоспроможності та розрахункові індекси можуть не відображати реальних потреб громад. Необхідно оновити формулу вирівнювання, аби забезпечити більш справедливий і адекватний розподіл ресурсів. Європейський досвід свідчить, що практично всі країни запроваджують надійні формульні механізми фінансового вирівнювання між громадами, щоб гарантувати громадянам рівний доступ до якісних послуг незалежно від місця проживання [8]. Для України в умовах різних міжрегіональних диспропорцій роль такого механізму є надзвичайно важливою.

4. Проблеми з адмініструванням та обліком доходів. Експерти відзначають, що в сучасній системі є недоліки у взятті на облік платників податків та адмініструванні місцевих податків [1]. Так, ПДФО наразі сплачується за місцем реєстрації підприємства або підрозділу, а не обов'язково за місцем проживання працівника. Це призводить до дисбалансів: громади-«магніти» (де зареєстровані головні офіси компаній) акумулюють значні суми ПДФО, тоді як спальним або сільським громадам, де живуть працівники, дістаються менші доходи. Існує проблема неточних даних про реєстрацію місця проживання громадян: багато людей працюють і фактично мешкають у громаді, але офіційно зареєстровані в іншій, через що «їхні» податки надходять не за місцем фактичного споживання послуг [1]. Також адмініструванням ключових податків (того ж ПДФО чи плати за землю) займаються державні податкові органи, і органи місцевого самоврядування мало впливають на цей процес. Все це обмежує можливості громад повністю використовувати свій доходний потенціал.

5. Виклики бюджетного процесу та контролю. Бюджетний процес на місцевому рівні потребує під-

вищення професійної спроможності кадрів і кращого планування. Деякі громади стикаються з труднощами при прогнозуванні доходів у нестабільних умовах, що ускладнює складання реальних бюджетів. Виконання бюджету також може страждати від касових розривів, затримок з казначейським обслуговуванням, особливо коли йдеться про субвенції (наприклад, були ініціативи перевести медичні заклади на жорстке казначейське обслуговування, що вдалося відвернути зусиллями Асоціації міст). Контроль за ефективністю витрат поки базується переважно на державному аудиторському нагляді; водночас механізми внутрішнього фінансового контролю в громадах лише розвиваються. Існує простір для посилення громадського контролю і прозорості – хоча впроваджено громадські бюджети участі та публічні звіти, залучення громадян до ухвалення фінансових рішень ще недостатнє.

6. Фінансові наслідки війни. Воєнні дії та окупація окремих територій призвели до прямих втрат доходів (знищення підприємств, скорочення платників податків) і одночасно до зростання навантаження на місцеві бюджети у відносно безпечних регіонах (розміщення і підтримка внутрішньо переміщених осіб, відновлення пошкодженої інфраструктури). Нерівномірність впливу війни спричинила поглиблення фінансової диференціації: деякі громади практично втратили податкову базу, тоді як інші отримали навіть приріст надходжень завдяки релокації бізнесів або притоку населення [5]. Додатковим ударом по місцевих фінансах стало державне втручання у доходи громад – вилучення військового ПДФО та скасування у 2023–2024 рр. акцизу з пального до місцевих бюджетів (цей акциз раніше був важливим джерелом для громад). У сукупності, за оцінками експертів, ці фактори значно зменшили фінансову спроможність місцевого самоврядування під час війни [5]. Невизначеність воєнного часу також ускладнює довгострокове планування – громади вимушені переглядати бюджети, виходячи з короткострокових пріоритетів виживання, а не стратегічного розвитку.

Отже, фінансове управління в ОМС України наразі функціонує в умовах високого навантаження та багатьох ризиків. Вирішення окреслених проблем потребує цілеспрямованих реформ і нових підходів, що обговорюються далі.

Досвід країн Європейського Союзу є цінним орієнтиром для України у сфері місцевих фінансів. Хоча системи місцевого самоврядування в Європі дуже різноманітні, можна виокремити кілька спільних рис, що сприяють ефективності фінансового управління на місцях:

– ступінь фіскальної децентралізації. У країнах ЄС місцеві та регіональні органи влади відіграють значну роль у фінансовій системі. В середньому по Європі частка витрат субнаціонального рівня (місцевих і регіональних бюджетів) становить близько

24% від загальних витрат сектору публічних фінансів [6]. В окремих децентралізованих державах цей показник набагато вищий: наприклад, у Данії, Швеції, Швейцарії місцева влада здійснює 40–60% публічних видатків. Є й більш централізовані країни (Мальта, Греція тощо), де частка місцевих бюджетів менша за 10–15%, але для України доцільно орієнтуватися на середньоєвропейський рівень децентралізації [6]. До 2022 року Україна практично досягла середнього європейського показника (понад 20% видатків через місцеві бюджети), однак через війну рівень децентралізації тимчасово знизився. Стратегічно ж рух до європейських стандартів вимагає відновлення і подальшого збільшення фінансової автономії громад;

– податкові надходження та автономія. У більшості європейських країн місцеві бюджети значною мірою наповнюються за рахунок власних податкових надходжень. Муніципалітети мають одну або кілька локальних податкових баз – податок на майно, земельний податок, місцеві збори, а подекуди й частку загальнонаціональних податків на доходи. Важливо, що громадяни чітко усвідомлюють зв'язок між сплаченими податками і місцевими послугами, вимагаючи ефективності від місцевої влади [8]. У деяких країнах (наприклад, в Скандинавії, Іспанії, Польщі) органам місцевого самоврядування надано право самостійно встановлювати ставки окремих податків чи зборів в межах, визначених законом [8]. Така податкова автономія посилює відповідальність місцевої влади перед виборцями і стимулює конкуренцію юрисдикцій за мешканців і бізнес (через створення привабливих умов оподаткування). В Україні податкові ставки місцевих податків і зборів наразі обмежені межами, прописаними у Податковому кодексі, що уніфіковані по країні. Запозичення європейського досвіду могло б означати надання громадам більшої гнучкості у визначенні ставок (наприклад, туристичного збору, податку на нерухомість тощо) для врахування місцевої специфіки;

– механізми бюджетного вирівнювання. Як зазначалося, всі європейські країни застосовують формульні механізми фінансового вирівнювання, щоб збалансувати доходи багатших і бідніших муніципалітетів [8]. Різниця полягає у масштабах перерозподілу та критеріях: десь акцент на податковому потенціалі, десь – на видаткових потребах (кількість населення, площа, рівень безробіття тощо). У федеративних державах (Німеччина, Бельгія, Іспанія) функціонують кількарівневі системи вирівнювання між регіонами і громадами. В унітарних країнах ЄС (Франція, Польща, Скандинавія) зазвичай національний фонд вирівнювання перерозподіляє ресурси між громадами за єдиною формулою. Українська модель горизонтального вирівнювання за допомогою базової та реверсної дотацій концептуально близька до європейських підходів. Однак, як вказують експерти, її параметри слід оновити та зробити гнучкішими,

особливо з огляду на післявоєнну відбудову, щоб запобігти консервації дисбалансів розвитку регіонів;

– прозорість і підзвітність. Європейські практики наголошують на важливості відкритості бюджетного процесу й контролю з боку громади. Органи місцевого самоврядування в ЄС приділяють велику увагу публікації фінансової інформації, громадським обговоренням бюджету, залученню мешканців до визначення пріоритетів (через громадські слухання, партicipаторний бюджет). Крім того, у більшості країн діють потужні механізми нагляду: державний аудит, фінансові комісари або префекти, які моніторять виконання бюджетів на місцях і можуть втрутитися у разі виявлення порушень або загрози фінансової неспроможності муніципалітету [8; 9]. В Україні інститути громадського контролю лише розвиваються, проте існують позитивні зрушення (системи електронних закупівель Prozorro, портали відкритих бюджетів, моніторинг витрат). Подальше наближення до стандартів прозорості ЄС є невід'ємною частиною фінансової реформи місцевого рівня.

Таким чином, порівняння показує, що українська система фінансового управління громадами вже містить елементи, притаманні європейським моделям (бюджетне вирівнювання, участь у загальнонаціональних податках, контроль та аудит), але потребує поглиблення децентралізації, розширення власної доходної бази і впровадження сучасних методів управління фінансами. Європейський досвід підтверджує: фінансова самостійність у поєднанні з відповідальністю та прозорістю управління ресурсами підсилює спроможність громад до розвитку.

На основі виявлених викликів та беручи до уваги європейський досвід, можна окреслити ряд перспективних напрямів вдосконалення фінансового менеджменту органів місцевого самоврядування в Україні.

По-перше, завершення реформ децентралізації та оновлення нормативної бази. Потрібне чітке законодавче розмежування повноважень між різними рівнями влади, аби усунути дублювання та неоптимальний розподіл видатків [9]. Доцільно ухвалити Закон «Про місцеве самоврядування 2.0» або оновити чинний, де зафіксувати фінансові гарантії для делегованих повноважень. Необхідно також внести зміни до Бюджетного та Податкового кодексів щодо формування доходів громад. Експерти наголошують, що подальша реалізація реформи децентралізації потребує модернізації системи формування місцевих бюджетів і забезпечення спроможності базового рівня [1]. Важливо імплементувати принципи Європейської хартії місцевого самоврядування щодо достатності власних фінансових ресурсів громад.

По-друге, розширення власної доходної бази громад. Одним із ключових кроків є збільшення частки доходів, які громади заробляють самостійно. Це може включати:

1) перехід до зарахування ПДФО за місцем проживання платника – моделювання показало, що

прив'язка податку до громади, де мешкає працівник, може підвищити надходження у 90% громад і знизити кількість дотаційних муніципалітетів до 55% [1]. Такий крок зробить фінансові ресурси громад більш відповідними реальним потребам мешканців;

2) створення умов для зростання місцевих податків і зборів, зокрема, поступове підвищення ставок податку на нерухомість (в межах, безпечних для платників) та плати за землю до економічно обґрунтованого рівня, адже зараз ці податки в Україні дають значно менше надходжень, ніж у країнах ЄС;

3) запровадження нових джерел доходів – можна розглянути введення місцевих податків на зразок європейських, наприклад, туристичного збору у громадах з розвиненим туризмом, місцевих екологічних податків тощо. Успішний міжнародний досвід свідчить, що посилення ролі податкових доходів підвищує автономність місцевих фінансів [8];

4) децентралізація адміністрування податків – доцільно поступово передавати функції адміністрування окремих місцевих податків і зборів від державних податкових органів до органів місцевого самоврядування [1]. Це мотивуватиме громади краще працювати з платниками, здійснювати актуалізацію баз даних (наприклад, реєструвати фактичне місце проживання мешканців) та підвищувати рівень збирання платежів. За рахунок таких заходів громади зможуть наростити власні доходи без збільшення залежності від держави.

По-третє, реформування системи міжбюджетних трансфертів. Система горизонтального вирівнювання потребує вдосконалення з урахуванням демографічних та економічних змін. Слід переглянути формулу розрахунку базової та реверсної дотацій, можливо, додавши до неї динамічні показники воєнних втрат, кількості ВПО, рівня безробіття тощо. Це дозволить більш точно спрямовувати допомогу слабшим громадам і тимчасово обмежити вилучення коштів з постраждалих територій.

Паралельно варто відновити практику стабільних державних інвестиційних субвенцій (Державний фонд регіонального розвитку та інші фонди), що були призупинені під час війни [5]. Залучення міжнародної підтримки до наповнення таких фондів та участь донорів у наглядових радах (як рекомендує практика, наприклад, проєкт DREAM) підвищить прозорість і ефективність використання коштів. У середньостроковій перспективі, зі зменшенням оборонного навантаження, необхідно буде повернути громадам вилучені у воєнний час доходи (акциз, військовий ПДФО) або компенсувати їх іншими ресурсами, щоб відновити баланс у розподілі доходів між центром і місцями.

По-четверте, цифровізація фінансового управління і прозорість. Широке впровадження цифрових технологій може суттєво підвищити ефективність та підзвітність управління бюджетними коштами. Україна вже має успішні приклади – сис-

тема електронних публічних закупівель Prozorro забезпечила економію бюджетних коштів і зниження корупційних ризиків на всіх рівнях (станом на 2023 р. через Prozorro витрачалося близько 80% усіх публічних коштів, з сукупною економією понад 40 млрд грн) [3].

На місцевому рівні слід і далі розвивати портали відкритих бюджетів (наприклад, портал Open Budget, де громадяни можуть відстежувати доходи і видатки свого міста онлайн), системи електронного казначейства, автоматизовані системи управління майном громади тощо. Перспективним є запровадження єдиної інформаційної системи місцевих фінансів, інтегрованої з державною системою «Е-казна», що дало б змогу в режимі реального часу моніторити виконання бюджетів усіх громад і оперативно реагувати на відхилення.

Цифровізація спрощує також участь громадян – сьогодні все більше міст проводять електронні консультації щодо бюджету, голосування за проекти громадського бюджету онлайн. Це варто масштабувати, щоб бюджетний процес ставав по-справжньому відкритим і партисипативним.

По-п'яте, ефективне управління комунальними активами. Окрім податків, важливим резервом наповнення місцевих бюджетів є раціональне використання майна, що належить громадам. Йдеться про земельні ресурси, будівлі, споруди, підприємства комунальної власності. Наразі не всі громади мають інвентаризацію своїх активів та стратегії управління ними [9]. Поліпшення обліку і прозорості у сфері комунального майна є необхідною умовою для зміцнення фінансової бази громад.

Перспективним напрямом є впровадження підходів портфельного управління активами, подібно до корпоративного сектора. Це означає, що місцева влада повинна оцінювати свої активи не лише як об'єкти соціальної інфраструктури, а і як потенційні джерела доходів – шляхом здачі в оренду, концесію, приватизації непрофільних активів, створення на їх базі спільних підприємств з бізнесом тощо. Наприклад, успішні громади активно продають через відкриті аукціони права оренди на землю, що приносять мільйони гривень додаткових надходжень до бюджету розвитку.

Прозоре і стратегічне управління комунальною власністю підвищує інвестиційну привабливість громади, покращує її кредитний рейтинг та спроможність залучати позикові ресурси [9]. Уряд та міжнародні партнери вже запустили низку програм з підтримки громад у цій сфері (наприклад, проекти технічної допомоги з інвентаризації майна, розробки планів управління активами), і ці зусилля слід розширювати.

По-сьоме, підвищення професійної спроможності та контроль. Не менш важливою перспективою є інституційний розвиток фінансових органів громад. Рекомендується продовжувати навчальні

програми для місцевих фінансистів щодо середньострокового бюджетного планування, управління інвестиційними проєктами, ризик-менеджменту. Доцільно впровадити систему внутрішнього аудиту в органах місцевого самоврядування, яка б здійснювала постійний моніторинг ефективності використання коштів і допомагала попереджувати фінансові порушення.

З боку держави перспективним є створення раннього попередження фінансових проблем на місцях – наприклад, якщо громада кілька років поспіль демонструє хронічний дефіцит бюджету або наращує борги, центральна влада могла б ініціювати механізм оздоровлення (фінансовий нагляд, допомога у складанні реалістичного бюджету тощо). Це відповідає європейській практиці нагляду за місцевими фінансами. Крім того, після стабілізації ситуації до порядку денного повернеться питання розвитку муніципального боргового ринку – надання громадам більшої свободи брати кредити чи випускати облігації для фінансування інфраструктури, з дотриманням при цьому боргових обмежень (як-от правило не більше 10% видатків бюджету на обслуговування боргу). Зараз, у воєнний час, ринок муніципальних запозичень фактично призупинений, але в перспективі його раціональне відновлення дозволить громадам залучати кошти на розвиток за умови кредитного рейтингу та прозорої звітності.

Таким чином, для оптимізації фінансового управління на місцевому рівні потрібен комплекс заходів – від змін у законодавстві до впровадження нових управлінських інструментів. Головна ідея – надати громадам більше фінансової автономії та стимулів до нарощення доходів, одночасно забезпечивши належний контроль і відповідальність за використання публічних коштів.

Висновки. Фінансове управління в органах місцевого самоврядування України переживає переломний етап. Децентралізаційна реформа 2014–2021 років значно зміцнила бюджети громад, підвищила їхню фінансову самостійність і спроможність надавати послуги на місцях. Однак сучасні виклики – як довгострокові (недоліки системи планування, вузька доходна база, залежність від трансфертів), так і кризові, пов'язані з війною (втрата доходів, нерівномірний вплив руйнувань, централізація ресурсів на оборону) – вимагають подальших зусиль для оптимізації місцевих фінансів.

Комплексний аналіз показав, що для стійкого розвитку громад необхідно продовжити курс на фінансову децентралізацію, але наповнити його новим змістом. Зокрема, потрібні більш сучасні підходи до формування бюджетів (цифрові інструменти, середньострокове планування, участь громадян), розширення прав громад в генеруванні доходів (передача адміністрування податків, місцеві податки, раціональне управління комунальними активами), а також удосконалення вирівнювання і підтримки тих

територій, що постраждали чи відстають у розвитку. Запропоновані в статті напрями – від законодавчих реформ до управлінських інновацій – спрямовані на досягнення балансу між фінансовою автономією та відповідальністю місцевого самоврядування.

Оптимізація фінансового управління в ОМС України є невід’ємною частиною успішної післявоєнної відбудови та євроінтеграційного поступу держави. Сильні фінансово спроможні громади здатні ефективніше вирішувати локальні проблеми, забезпечувати якісні послуги мешканцям і стимулювати економічне

зростання на місцях. Водночас прозорість і підконтрольність у використанні ресурсів зміцнюють довіру громадян до влади і сприяють демократичному врядуванню. Таким чином, реалізація окреслених перспективних змін дозволить перетворити систему місцевих фінансів України на сучасну європейську модель, що відповідає принципам доброго врядування та сталого розвитку. Подальші дослідження можуть зосередитися на розробці конкретних механізмів впровадження цих рекомендацій та оцінці їх впливу на соціально-економічний розвиток громад.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Всеукраїнська Асоціація ОТГ. Проблемні питання виконання / планування місцевих бюджетів у 2024–2025 роках. URL: <https://hromady.org/problemni-pitannya-vikonannya-planuvannya-miscevix-byudzhativ/> (дата звернення: 30.11.2024).
2. Децентралізація, моніторинг реформ. Аналіз місцевих бюджетів за січень–квітень 2024 року. URL: <https://decentralization.ua> (дата звернення: 30.11.2024).
3. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 30.11.2024).
4. Частка місцевих бюджетів у зведеному бюджеті країни збільшилася майже до 50%, 2018. URL: <https://decentralization.gov.ua/> (дата звернення: 30.11.2024).
5. Bankwatch. Rebuilding Ukraine: Funding challenges and solutions for Ukrainian municipalities, 2023. URL: <https://bankwatch.org> (дата звернення: 30.11.2024).
6. KDZ Centre. European Local Government Finances and Local Autonomy, 2022. URL: <https://kdz.eu> (дата звернення: 30.11.2024).
7. OECD. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. OECD Multi-level Governance Studies, 2022. URL: <https://oecd.org> (дата звернення: 30.11.2024).
8. Herczynski Jan. Five European Systems of Local Government Finance. *SSRN Electronic Journal*. 2018. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3382179> (дата звернення: 30.11.2024).
9. Can Municipal Property Become a Profitable Asset Portfolio for the Recovery of Ukrainian Communities? (VoxUkraine, 17 липня 2024). URL: <https://voxukraine.org> (дата звернення: 30.11.2024).
10. Мітченко К. Фіскальний потенціал місцевих бюджетів у контексті бюджетної децентралізації в Україні. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2024. № 5. С. 16–21. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.5.16> (дата звернення: 30.11.2024).
11. Крайник О., Федорчак О. Фінансування розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 2 (43). С. 118–125. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.2.43.2022.3558> (дата звернення: 30.11.2024).
12. Бортняк В. А. До питання про здійснення фінансового контролю на місцевому рівні. *Академічні візії*. 2022. № 10–11. С. 58–66. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/99> (дата звернення: 30.11.2024).
13. Смець В. В. Економічний розвиток у повоєнний період в Україні: регіональний та місцевий аспекти. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 68–72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.5.68> (дата звернення: 30.11.2024).

REFERENCES

1. All-Ukrainian Association of Territorial Communities. Problematic issues of implementation/planning of local budgets in 2024–2025. Available at: <https://hromady.org> (accessed: 30.11.2024).
2. Decentralization, monitoring of reforms. Analysis of local budgets for January–April 2024. Available at: <https://decentralization.ua> (accessed: 30.11.2024).
3. Ministry of Finance of Ukraine. Available at: <https://mof.gov.ua> (accessed: 30.11.2024).
4. The share of local budgets in the consolidated budget of the country has increased to almost 50%. 2018. Available at: <https://decentralization.gov.ua> (accessed: 30.11.2024).
5. Rebuilding Ukraine: Funding challenges and solutions for Ukrainian municipalities (Bankwatch, 2023). Available at: <https://bankwatch.org> (accessed: 30.11.2024).
6. European Local Government Finances and Local Autonomy (KDZ Centre, 2022). Available at: <https://kdz.eu> (accessed: 30.11.2024).
7. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance (OECD Multi-level Governance Studies, 2022). Available at: <https://oecd.org> (accessed: 30.11.2024).
8. Herczynski, Jan (2018). Five European Systems of Local Government Finance. *SSRN Electronic Journal*. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3382179> (accessed: 30.11.2024).
9. Can Municipal Property Become a Profitable Asset Portfolio for the Recovery of Ukrainian Communities? (VoxUkraine, 2024). Available at: <https://voxukraine.org> (accessed: 30.11.2024).
10. Mitchenko K. (2024). Fiskalnyy potentsial mistsevykh biudzhativ u konteksti biudzhetnoi detsentralizatsii v Ukraini [Fiscal potential of local budgets in the context of budget decent realization in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky) – Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (Economic Sciences)*, vol. 5, pp. 16–21. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.5.16> (accessed: 30.11.2024).

11. Krainyk O., Fedorchak O. (2022). Finansuvannia rozvytku terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii [Financing the Development of Territorial Communities under Decentralization Conditions]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 2 (43), pp. 118–125. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3558> (accessed: 30.11.2024).
12. Bortniak V. A. (2022). Do pytannia pro zdiisnennia finansovoho kontroliu na mistsevomu rivni [On the Issue of Financial Control at the Local Level], *Akademichni vizii – Academic Visions*, vol. 10–11, pp. 58–66. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/99> (accessed: 30.11.2024).
13. Yemets V. (2022). Ekonomichniy rozvytok u povoiennyi period v Ukraini: rehionalnyi ta mistsevyi aspekty [Economic development in the post-war period in Ukraine: regional and local aspects]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 5, pp. 68–72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.5.68> (accessed: 30.11.2024).

Стаття надійшла: 02.12.2024

Стаття прийнята: 17.12.2024

Стаття опублікована: 24.12.2024