

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).
Спеціальність – 281.
Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 1.*

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.1.11>

УДК 336.14:352

А. Б. Войтенко,

*к. держ. упр., професор кафедри економічної теорії, інтелектуальної
власності та публічного управління,*

Поліський національний університет, м. Житомир

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8661-2101>

В. П. Якобчук,

*к. е. н., професор, завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної
власності та публічного управління,*

Поліський національний університет, м. Житомир

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2147-7994>

О. В. Мосієнко,

*к. е. н., доцент кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та
публічного управління, Поліський національний університет, м. Житомир*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-6148-2018>

М. Ф. Плотнікова,

*к. е. н., доцент кафедри інноваційного підприємництва та інвестиційної
діяльності, Поліський національний університет, м. Житомир*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2852-3009>

ПЕРСПЕКТИВИ СТАНОВЛЕННЯ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ ГРОМАД

A. Voytenko,

*PhD in Public Administration, Professor of the Department of Economic Theory,
Intellectual Property And Public Administration,
Polissia National University, Zhytomyr*

V. Yakobchuk,

*PhD in Economics, Professor, Head of the Department of Economics, Intellectual
Property and Public Administration, Polissia National University*

O. Mosienko,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Theory,
Intellectual Property and Public Administration,
Polissia National University, Zhytomyr*

M. Plotnikova

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Innovative
Entrepreneurship And Investment Activities,
Polissia National University, Zhytomyr*

PROSPECTS OF LOCAL BUDGETS COMMUNITIES' FORMATION

Проаналізовано стан та перспективи розвитку місцевих бюджетів в Україні внаслідок реформи децентралізації. Основним акцентом є обрано вектор управління фінансами від централізованої системи до автономної, де місцеві громади мають більше повноважень у формуванні та використанні бюджетних коштів. Місцеві бюджети є базовим фінансовим інструментом розвитку регіонів, забезпечення надання соціальних послуг та реалізації місцевих ініціатив. До реформ місцеві бюджети були залежні від центральної влади, що обмежувало їх ефективність та гнучкість. Процеси формування, функціонування та управління місцевими бюджетами в умовах фінансової децентралізації потребують комплексного підходу, який включає нормативно-правове регулювання, фіскальну, фінансову політику та розвиток місцевого самоврядування; орієнтацію на європейські стандарти, подальшу інтеграцію українського законодавства у європейське правове

поле, підвищення інвестиційної привабливості та ефективності управління державними й місцевими фінансами. Проведена реформа розширила повноваження місцевого самоврядування, підвищила фінансову автономію громад та їх відповідальність за використання бюджетних коштів. Розвиток місцевого самоврядування, децентралізація повноважень та фінансів на місцевий рівень стали важливим стимулом економічного розвитку регіонів та підвищення якості життя населення. Гостріше стає питання прозорості, підзвітності, забезпечення відкритості бюджетного процесу та доступу громадськості до фінансової інформації як ключового чинника підвищення довіри до влади та боротьби з корупцією. Наведено основні законодавчі акти, які регулюють діяльність місцевих бюджетів. Запропоновано прогноз зростання доходів місцевих бюджетів на основі підвищення самостійності у майбутньому. Інновації та цифровізація, впровадження сучасних технологій дозволяють спростити процедури та підвищити ефективність управління фінансами. Пріоритетними напрямками удосконалення системи місцевого бюджетування вбачаються справедливий розподіл податкових надходжень між бюджетами різних рівнів, подальше спрощення податкової системи через зниження податкового навантаження на малий та середній бізнес, оптимізація бюджетної та фіскальної системи відповідно до сучасних економічних реалій. Удосконалення механізмів податкоспроможності включає підвищення ефективності бюджетного планування, впровадження програмного бюджетування та його виконання, посилення відповідальності посадових осіб за фінансові порушення, розвиток фінансового контролю та аудиту. Загальнонаціональне сприяння зміцненню інституційної спроможності органів державної влади та місцевого самоврядування; створення сприятливого інвестиційного клімату, розвиток інфраструктури збільшить їх здатність до розвитку соціальної сфери, забезпечення доступності якісних соціальних послуг, реалізації інвестицій в екологічні проєкти, перехід до зеленої економіки.

The article analyzes the state and prospects of development of local budgets in Ukraine as a result of the decentralization reform. The main emphasis is on the chosen vector of financial management from a centralized system to an

autonomous one, where local communities have more powers in the formation and use of budget funds. Local budgets are the basic financial instrument for regional development, provision of social services and implementation of local initiatives. Prior to the reforms, local budgets were dependent on the central government, which limited their efficiency and flexibility. The processes of formation, functioning and management of local budgets in the context of financial decentralization require a comprehensive approach that includes regulatory and legal regulation, fiscal and financial policy and development of local self-government; focus on European standards, further integration of Ukrainian legislation into the European legal framework, increasing investment attractiveness and efficiency of public and local finance management. The reform has expanded the powers of local self-government, increased the financial autonomy of communities and their responsibility for the use of budget funds. The development of local self-government, decentralization of powers and finances to the local level have become an important stimulus for economic development of the regions and improvement of the quality of life of the population. The issues of transparency, accountability, openness of the budget process and public access to financial information are becoming more acute as a key factor in increasing trust in the government and fighting corruption. The main legislative acts that regulate the activities of local budgets are presented. A forecast of growth of local budget revenues based on increased autonomy in the future is proposed. Innovations and digitalization, the introduction of modern technologies can simplify procedures and increase the efficiency of financial management. Priority areas for improving the local budgeting system include a fair distribution of tax revenues between budgets of different levels, further simplification of the tax system by reducing the tax burden on small and medium-sized businesses, and optimization of the budget and fiscal system in line with current economic realities. Improvement of the fiscal capacity mechanisms includes enhancing the efficiency of budget planning, introducing program budgeting and its implementation, increasing the responsibility of officials for financial violations, and developing financial control and audit. Nationwide support for strengthening the institutional capacity of state and local governments; creating a favorable investment climate and infrastructure

development will increase their ability to develop the social sector, ensure access to quality social services, invest in environmental projects, and transition to a green economy.

Ключові слова: *публічне управління, місцеве самоврядування, бюджетування, вектори розвитку, адміністративний менеджмент.*

Keywords: *public administration, local government, budgeting, development vectors, administrative management*

Постановка проблеми. Реформа децентралізації в Україні започаткувала складні та багатогранні процеси, які вимагають подальшого вдосконалення. Для досягнення успіху необхідно зосередитися на посиленні здатності місцевого самоврядування до прийняття ефективних управлінських рішень, стимулюванні інноваційного розвитку та забезпечення соціальної справедливості за відповідного ресурсного забезпечення цих процесів. Лише за умови системного підходу можна створити ефективну систему місцевого розвитку, яка буде відповідати потребам сучасного суспільства. Економічна самостійність та виконання владних повноважень органами влади неможлива без наявності у кожній адміністративно-територіальній одиниці здатності без втручання ззовні утворювати власний бюджет, реалізовувати права на його підготовку, затвердження й виконання. Фінансова децентралізація як результат національної політики удосконалення регіональної політики стала ознакою незалежності й фактичного функціонування місцевих органів влади. Вона підвищила здатність органів влади у процесах прийняття управлінських рішень щодо розвитку територій й забезпечення самоврядності, головним чином через ефективне надання послуг, узгодження функцій місцевих органів влади, зокрема витрат, пов'язаних з локальними потребами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Впровадження інноваційних технологій дозволить підвищити якість життя населення, забезпечити сталий розвиток громад та зміцнити їх конкурентоспроможність. Питання адміністрування розвитку територіальних громад в умовах становлення їх

спроможності та інноваційного розвитку є предметом активних наукових дискусій. Чимало дослідників, серед яких І. Ончарук, М. Бурдяк, Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко, А. Мокій, Н. Науменко, О. Дацко, Д. Олійник та інші, присвятили свої роботи аналізу цього складного феномена.

Проблема децентралізації, у тому числі, бюджетної, висвітлюється у працях західних вчених, зокрема таких як Р. Барро, Г. Блохлігер, Бьюкенен, К. Ерроу, Д. Кінг, Р. Масгрейв, В. Оутс, К. Тібо, Дж. Хікс та таких українських науковців як А. Соколова, Г. Возняк, М. Пасічний, О. Стацишин, В. Дем'янишин, В. Зимовець та інших, які наголошують на важливості таких реформ як підґрунтя формування добробуту населення країни. Попри велику кількість досліджень фінансової децентралізації, наявний дисбаланс доходів та витрат місцевих бюджетів потребує продовження вивчення цього питання.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження є комплексне вивчення та оцінка можливостей використання стратегічних інноваційних технологій для підвищення ефективності управління територіальними громадами, прискорення їх соціально-економічного розвитку та покращення якості життя населення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реформа децентралізації влади в Україні, покликана створити сучасну систему місцевого самоврядування, орієнтовану на європейські цінності та інноваційний розвиток, стикається з низкою викликів. Основою інноваційного розвитку територіальних громад стала децентралізація, спрямувала на створення сучасної системи управління на основі інноваційного розвитку та європейських цінностей; інтеграція в цифрові екосистеми, такі як «розумні» міста, електронне здоров'я, «розумний» транспорт тощо; інноваційна інфраструктура, яка включає технополіси, технопарки, наукові парки, інноваційні центри та бізнес-інкубатори; стратегічне планування, складовою якого є розробка стратегій, які враховують інноваційний потенціал регіонів, їх конкурентні переваги та стратегічне бачення розвитку; моделювання та прогнозування з використанням сучасних сценаріїв розвитку територіальних

громад у контексті четвертої технологічної революції. Ці аспекти допомагають створити ефективну систему управління й розвитку територіальних громад, сприяючи їх соціально-економічному зростанню [2–3]. Водночас, саме ресурсне та фінансове забезпечення змін є запорукою втілення всіх найсміливіших ініціатив. Місцеві бюджети є одним із інструментів реалізації державної політики на регіональному рівні. Вони є важливим інструментом фінансування соціальної сфери, інфраструктури та інших галузей локальної соціально-економічної системи, які можна розглядати з різних позицій (рис. 1). За допомогою них здійснюється перерозподіл фінансових ресурсів між регіонами.

Місцевий бюджет
<i>Як правий термін:</i> нормативно-правовий акт, що фіксує бюджетну процедуру на рівні адміністративно-територіальної одиниці, визначаючи джерела доходів, структуру видатків, обсяги фінансування за функціональними напрямками, а також механізми міжбюджетних трансфертів.
<i>Як економічна категорія:</i> система місцевого фінансування, сукупність економічних відносин, які виникають у процесі формування, розподілу та використання фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування з метою забезпечення виконання визначених законодавством покладених на них завдань.
<i>Як сукупність фінансових ресурсів:</i> сукупність грошових ресурсів, які консолідовано в єдиному фонді з метою фінансування визначених законом завдань та функцій місцевого самоврядування.
<i>Як план доходів та витрат:</i> кошторис доходів та видатків адміністративно-територіальної одиниці, фінансовий план, який визначає обсяги та структуру бюджетних ресурсів, необхідних для реалізації соціально-економічних програм та проєктів, передбачених планом розвитку відповідної території.
<i>Як бюджет адміністративної одиниці:</i> складна система, яка регулює формування, розподіл та використання фінансових ресурсів на конкретній території з метою забезпечення виконання повноважень органів місцевого самоврядування.
<i>Як інструмент суспільного управління:</i> сукупність економічних інструментів та заходів, які використовуються для перерозподілу створеного суспільного продукту з метою забезпечення соціальної справедливості та збалансованого розвитку різних сфер економіки.
<i>Як система суспільних відносин:</i> сукупність економічних відносин, які виникають у процесі формування, розподілу та використання бюджетних коштів між різними рівнями бюджетної системи.

Рис. 1. Тлумачення терміну «місцевий бюджет»

Джерело: сформовано автором на основі [1–3].

Доходами місцевих бюджетів є податкові надходження (основним джерелом доходів місцевих бюджетів залишатимуться податки, зокрема податок на доходи фізичних осіб та місцеві податки), державні субвенції та

дотації (важливі особливо в умовах війни та економічної нестабільності), а витратами – соціальні послуги (основними статтями витрат залишаються освіта, охорона здоров'я, соціальний захист та культура), безпека та оборона. Умови успішної реалізації управління місцевими бюджетами пов'язані із чітким розподілом повноважень, функцій та компетенцій центральної та місцевої влади; оптимальними фінансовими ресурсами, достатніми для виконання покладених для реалізації планових функцій; адміністративною спроможністю місцевих органів влади з позиції необхідного кадрового забезпечення та наявності інституцій для ефективного управління фінансами; контролем та прозорістю за використанням бюджетних коштів та забезпечення бюджетного процесу [5–10]. Реалізовані реформи орієнтовані на подолання наявних проблем та створення ефективної й справедливої системи місцевого фінансування (рис. 2).

Реформи децентралізації забезпечили розширення повноважень місцевого самоврядування та підвищення фінансової автономії місцевих бюджетів. До реформ бюджетна система України створювалася за принципом централізації, де визначальний вплив на розподіл фінансових ресурсів мала держава. Органи місцевого самоврядування мали обмежені можливості у вирішенні фінансових питань. Багато місцевих бюджетів не мали достатніх коштів для виконання власних функцій. Основна проблема місцевих бюджетів полягала у їх залежності від вищих рівнів влади. Через обмежені фінансові ресурси багато місцевих бюджетів, особливо сільських, були підпорядковані вищим рівням, змушені виконувати виключно їх вказівки, що підвищувало залежність від дотацій, обмежувало їх самостійність. Через централізацію і обмежені повноваження місцевих органів влади часто спостерігалась неефективність адміністрування розвитку територій та використання бюджетних коштів. Правову основу для функціонування місцевих бюджетів в Україні склали Конституція України (визначає загальні принципи місцевого самоврядування та фінансової децентралізації), Бюджетний (регулює бюджетні відносини, включаючи їх

формування та виконання) та Податковий (визначає систему оподаткування та доходи місцевих бюджетів) Кодекси України, Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні» (визначає правові, економічні та організаційні основи місцевого самоврядування), «Про Державний бюджет України» на відповідний рік (визначають обсяги міжбюджетних трансфертів та інші фінансові показники), «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин» (окреслив повноваження та відповідальність органів місцевого самоврядування) [7–8].

Державні фінанси – державний бюджет	Місцеві фінанси – місцевий бюджет
Сутність	
Централізована система, за допомогою якої держава збирає і розподіляє кошти для фінансування функцій різних рівнів влади з метою впливу на економічне зростання, зайнятість, інфляцію та інші макроекономічні показники. Через бюджет фінансуються соціальні програми, пенсії, стипендії, інші види соціальної допомоги.	Основа фінансування всіх потреб громади, визначає, як будуть розподілені кошти між різними сферами діяльності місцевого самоврядування: від будівництва доріг до надання соціальних послуг. Орієнтир на економічне зростання, соціальний розвиток та поліпшення якості життя населення.
Інструменти та цільове призначення	
Перерозподіл ВВП (перерозподіл створеного в країні продукту між різними суб'єктами економіки – державою, підприємствами, населенням через механізми податків, трансфертів, субсидій тощо з метою справедливого розподілу багатства, фінансування державних програм, підтримка певних секторів економіки як складова фінансової та регіональної політики), державне регулювання на мікрорівні (втручання держави в економічну діяльність окремих підприємств та організацій з метою сприяння конкуренції, захисту прав споживачів, підтримці малого та середнього бізнесу), ліцензування, стандартизація, антимонопольне регулювання, регіональна політика (заходи, спрямовані на стимулювання збалансованого розвитку різних регіонів з метою зменшення економічних диспропорцій, поживлення економіки депресивних регіонів через фінансові трансферти, інвестиційні програми, створення спеціальних економічних зон), економічна політика (сукупність заходів орієнтованих на досягнення макроекономічних цілей – стабільність цін, високу зайнятість, економічне зростання), дії Уряду для досягнення макроекономічних цілей: фінансова політика (частина економічної політики, пов'язана з використанням фінансових інструментів), бюджетна політика (виконання бюджету), фіскальна політика (управління економікою через державні витрати та доходи), податкова політика (визначення типів, рівнів та структури податків), монетарна політика (управління грошовою масою та процентними ставками), структурна політика (реформи), державні закупівлі. Державне регулювання на мікрорівні є частиною економічної політики і може бути пов'язане з перерозподілом у ВВП (наприклад, через податкові пільги для певних видів діяльності). Регіональна політика як частина економічної політики реалізується за допомогою фінансової політики. В державі використовують різні інструменти створення умов справедливого розподілу доходів, підвищення добробуту населення та стабільного економічного розвитку.	Соціально-економічний розвиток (процес постійного зростання та вдосконалення всіх сфер життя, включаючи економіку, соціальну сферу, політику з метою підвищення рівня життя населення, розвиток виробництва, інновацій, інфраструктури, поліпшення якості освіти, культури та охорони здоров'я), фінансова безпека (стан захищеності фінансової системи від внутрішніх та зовнішніх загроз через збалансованість бюджету, стабільну діяльність фінансової системи, сприяння зниженню інфляції, зміцнення національної валюти), фінансова стабільність (збалансованість попиту і пропозиції, відсутність значних коливань на фінансових ринках цін, курсів валют та інших фінансових показників, передбачуваність економічної політики), розвиток громадянського суспільства (розширення політичних прав і свобод громадян, зміцнення суспільних інститутів, забезпечення верховенства права, вільні і справедливі вибори, незалежні суди, свобода слова, рівність всіх перед законом), добробут населення (сприяння задоволенню матеріальних та духовних потреб населення через економічні, соціальні та політичні умови життя, високий рівень доходів, якісні товари та послуги, гарне житло, здоров'я, можливість самореалізації). Для сталого розвитку суспільства необхідно забезпечити баланс між економічним зростанням, соціальною справедливістю і політичною стабільністю.

Рис. 2. Інструменти та умови формування бюджетів

Джерело: сформовано автором на основі [1–3].

Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» стимулював об'єднання громад (<https://v.gd/aLCsax>) для підвищення їх спроможності. Фінансова децентралізація в Україні побудована на історично обумовлених, нормативно-правових політичних засадах. Вона дозволила місцевим органам влади краще розуміти та реагувати на потреби громад, що підвищило відповідальність та ефективність управління. Підвищення прозорості та підзвітності місцевих органів влади перед громадянами [4–6] дозволило збільшити доходи місцевих бюджетів, активуючи розвиток локальної економіки й зменшуючи залежність від центрального бюджету. Не менш важливими є політичні засади проведення фінансової децентралізації, зокрема наявна державна стратегія, участь світової спільноти та політична воля учасників суспільних відносин в Україні. Державна стратегія регіонального розвитку визначає основні напрями функціонування регіонів та підтримки місцевих ініціатив [7] й уможливила розробку прогнозу доходів місцевих бюджетів за принципами сценарного аналізу з метою забезпечення стабільності та ефективності місцевих фінансів.

Розвиток держави крізь розуміння потреби розвитку регіонів, які функціонують із сильною регіональною владою, забезпечує соціальні послуги населенню [1–2]. Водночас важливим фактором успішної реалізації соціальної реформи є обґрунтування ключових напрямів модернізації державного управління соціальним розвитком територіальних громад [2–3], що відображено у Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» [5] та реалізується на базі принципів субсидіарності, інклюзивності й фінансової самостійності місцевого самоврядування [7]. Функції територіальної громади як основні напрями й види муніципальної діяльності, виражають волю і інтереси місцевих жителів, забезпечуючи їх взаємини з державою.

Адміністративна реформа, розпочата у 2014 р., продовжується, концентруючись на середньостроковому бюджетному плануванні (94% адміністрацій в Україні затвердили бюджети на 2025 р. й схвалили стратегії розвитку на 2025–2027 рр.). Механізм горизонтального вирівнювання

податкоспроможності допомагає забезпечувати рівномірний розподіл фінансових ресурсів між громадами, а гарантією виконання бюджетних зобов'язань є збалансована структура за ефективного планування та контролю за витратами, прозорості та підзвітності бюджетного процесу. Розширення джерел доходів місцевих бюджетів як важливого напрямку забезпечення фінансової стійкості та розвитку місцевих громад можливе через надходження від таких місцевих податків та зборів як податок на нерухомість, туристичний збір, екологічний податок, встановлення диференційованих ставок податку на доходи фізичних осіб залежно від рівня доходів, неподаткові надходження (доходи від власності – здачі в оренду комунального майна, продаж земельних ділянок, введення нових адміністративних зборів за надання послуг), інвестиційні надходження (створення сприятливих умов для залучення інвестицій у місцеві проекти, у тому числі у співпраці з приватним сектором у форматі публічно-приватного партнерства та через реалізацію ідеї «Родова садиба»). Ефективне управління місцевими фінансами через автоматизацію процесів, впровадження електронних систем управління бюджетом, забезпечення прозорості бюджетних процесів та підзвітності органів місцевого самоврядування, міжнародне співробітництво (участь у міжнародних грантових програмах та проектах, співпраця з міжнародними організаціями, зокрема з обміну досвідом) покликане призвести до значного зростання доходів місцевих бюджетів. За оптимістичними прогнозами приріст доходів у 2050 р. становитиме 20–50% порівняно з 2024 р. (у разі впровадження заходів очікувані доходи становитимуть 570–710 млрд грн – табл. 1), що залежить від ефективності впровадження управління та економічної ситуації в країні, включаючи підтримку STEM-освіти, програм дуальної освіти та інших інноваційних підходів.

Таблиця 1. Пріоритетні механізми становлення місцевих бюджетів

Механізм	Характеристика
Організаційні	
Децентралізація та фінансова автономія	Більше порівняно з централізованим управлінням коло повноважень та фінансових ресурсів, що сприяє ефективності управління внаслідок відповідальності на місцевому рівні
Середньострокове бюджетне планування	Ефективний розподіл ресурси та планування витрат на кілька років вперед забезпечує стабільність й передбачуваність фінпотоків
Фінансовий контроль та аудит	Забезпечення ефективного використання бюджетних коштів та запобігання корупції через регулярні перевірки, звітування про використання коштів, розвиток громадянського суспільства
Горизонтальне вирівнювання	Рівномірний розподіл фінансових ресурсів між громадами з метою запобігання фінансових диспропорцій
Прозорість та підзвітність	Підвищення довіри громадян до місцевої влади через відкритий доступ до бюджетної інформації та звітності
Залучення громадськості до бюджетного процесу	Інклюзія та партисипація, громадські слухання, консультації та участь у прийнятті рішень – всебічне допомагає врахувати потреби та пріоритети місцевих громад
Підвищення кваліфікації кадрів	Тренінги, семінари, обмін досвідом з міжнародними експертами, здобуття іншої освіти або підвищення освітнього ступеня
Ефективне управління активами	Прозоре управління місцевими активами (земля, нерухомість, комунальні підприємства) включає їх інвентаризацію активів, їх оцінку та оптимальне використання для збільшення доходів
Інновації та цифровізація	Підвищення ефективності управління фінансами, зменшення витрат та покращення якості надання послуг через диджиталізацію, автоматизацію процесів, використання електронних систем управління та забезпечення кібербезпеки
Залучення молоді до управління	Допомагає враховувати їх потреби та ідеї. Це включає створення молодіжних рад, програм стажування та інших ініціатив для активної участі молоді в управлінні.
Економічні практики	
Підтримка малого та середнього бізнесу	Сприяння створенню нових робочих місць, у тому числі через гранти, кредити та інші форми підтримки підприємців, збільшення податкових надходжень до місцевих бюджетів через податкові пільги та інші стимули економічного зростання
Партнерство з приватним сектором	Публічно-приватне партнерство дозволяє залучати приватні інвестиції для реалізації інфраструктурних проєктів та покращення якості послуг.
Економічна диверсифікація	Розвиток різних галузей, таких як туризм, сільське господарство, промисловість та послуги, їх підтримка через популяризацію інноваційних екологічних технологій
Розвиток інфраструктури	Будівництво та модернізація доріг, мостів, готелів, ресторанів, об'єктів культури, туристичних маршрутів, комунальних послуг та інших об'єктів інфраструктури є ключовим фактором розвитку
Підтримка інновацій та стартапів	Сприяє розвитку нових технологій та створенню робочих місць, що включає гранти, податкові пільги та іншу підтримку молодих підприємців
Міжнародна співпраця	
Міжнародна співпраця й донорська підтримка	Впровадження найкращих практик та отримання додаткових фінансових ресурсів для розвитку місцевих бюджетів
Міжмуніципальне співробітництво	Співпраця громад дозволяє об'єднувати ресурси для реалізації спільних проєктів, інфраструктурних, освітніх, медичних тощо

Продовження таблиці 1.

Механізм	Характеристика
Організаційні	
Залучення міжнародних інвестицій	Передбачає створення сприятливих умов для інвесторів, участь у міжнародних проєктах та програмах
Інноваційні фінансові інструменти	Зелені облігації, соціальні облігації та інші форми фінансування допомагають залучати додаткові ресурси для розвитку громад
Соціально-екологічні ініціативи	
Соціальні інвестиції, зокрема в освіту, науку, культуру	Інвестиції в соціальні проєкти (освіта, культура, охорона здоров'я, соціальний захист) сприяють покращенню якості життя громадян та підвищенню соціальної стабільності, зокрема через фінансування шкіл, лікарень, соціальних програм та інших ініціатив
Соціальна інклюзія	Інвестиції в соціальні програми для підтримки вразливих верств населення, таких як люди з інвалідністю, пенсіонери та малозабезпечені сім'ї, ВПО, ветерани, члени сімей загиблих, фінансування соціальних послуг, програм реабілітації та підтримки
Підтримка культурних та спортивних заходів	Підвищення привабливості місцевих громад для туристів та покращенню якості життя мешканців включає підтримку фестивалів, спортивних змагань, програм профілактики захворювань та здорового харчування, культурних центрів тощо
Екологічна стійкість	Інтеграція екологічних аспектів у бюджетний процес допомагає забезпечити сталий розвиток громад, включаючи фінансування проєктів з енергоефективності, відновлюваних джерел енергії та охорони навколишнього середовища
Екологічні ініціативи	Збереження навколишнього середовища та покращення якості життя громадян включає проєкти з озеленення, утилізації відходів, збереження водних ресурсів та інші екологічні ініціативи
Управління ризиками	Допомагає зменшити негативні наслідки від надзвичайних ситуацій та економічних криз і включає розробку планів дій на випадок надзвичайних ситуацій та створення резервних фондів
Реалізація ідеї «Родова садиба»	Залучення приватних інвестицій, які не вимагають повернення у відновлення інфраструктури сприяє зменшенню фінансового навантаження на місцеві бюджети

Джерело: власні дослідження.

Впровадження міжтериторіального співробітництва засвідчило його недостатнє використання в соціальній та гуманітарній сфері (згідно з реєстром угод про співробітництво територіальних громад, міжмуніципальне партнерство використовується у двох третинах регіонів країни – 16 областей [2–7]). З усіх доступних проєктів менше третини пов'язані з розв'язанням соціальних проблем (22 з 81 проєкту [4]). Тому існує необхідність удосконалення механізмів і процедур державного стимулювання міжмуніципального партнерства, фінансування інвестиційних проєктів співробітництва територіальних громад соціальної спрямованості за кошти Державного фонду регіонального розвитку [1–7]. У практичній управлінській діяльності це означатиме встановлення партнерських відносин між

місцевими органами влади та неурядовими організаціями для надання державних послуг, розвитку соціальної інфраструктури та реалізації соціальних програм, у тому числі відображені відповідно до Державної стратегії регіонального розвитку у Стратегіях регіонального розвитку та стратегії розвитку територіальних громад. Створення ефективних інститутів громадського управління з чіткими процесами, умовами та правилами є можливим способом подолання трагедій управління ресурсами. Елінор Остром та її команда у співпраці з широкою дослідницькою спільнотою, яка сформулювала в праці «Управління спільним надбанням» сформулювала (1990) 8 основних принципів створення стійких та ефективних інститутів управління спільним надбанням (табл. 2).

Таблиця 2. Принципи побудови надійної інституційної структури для сталого та ефективного управління спільними ресурсами

Принцип	Характеристика
1. Межі користувачів і ресурсів	А. Межі користувачами: існують чіткі та локально зрозумілі межі між законними користувачами та некористувачами
	В. Межі ресурсів: існують чіткі межі, що відокремлюють конкретний спільний ресурс від більшої соціально-екологічної системи.
2. Відповідність місцевим умовам, порядок присвоєння та надання послуг	А. Відповідність місцевим умовам: правила присвоєння та надання послуг відповідають місцевим соціальним та екологічним умовам.
	В. Розподіл та резервування: правила розподілу відповідають правилам резервування; розподіл витрат пропорційно розподілу вигод.
3. Угоди про колективний вибір	Угоди про колективний вибір: більшість осіб, на яких поширюється режим використання ресурсів, мають право брати участь у розробці та зміні правил.
4. Моніторинг користувачів і ресурсів	А. Моніторинг користувачів: особи, підзвітні користувачам або є ними, стежать за рівнем використання ресурсів.
	В. Моніторинг ресурсу: особи, які підзвітні користувачам або є ними, стежать за станом ресурсу.
5. Поетапні санкції	Поетапні санкції: санкції за порушення правил починаються з малого, але посилюються, якщо користувач неодноразово порушує правило.
6. Механізми вирішення конфліктів	Механізми розв'язання конфліктів: швидкі, недорогі, локальні існують майданчики для вирішення конфліктів між користувачами або з офіційними особами.
7. Мінімальне визнання прав:	Мінімальне визнання прав: уряд визнає права місцевих користувачів та їх здатність встановлювати власні правила.
8. Вкладені підприємства	Вкладені підприємства: коли загальний ресурс тісно пов'язаний з більшою соціально-екологічною системою, діяльність з управління організована на декількох вкладених рівнях

Джерело: сформовано за даними [2–7].

Через складність конкретних територіальних соціально-економічних систем не всі з них можливі для управління через самоврядні громадські інститути, створені користувачами або пов'язаними з ними суб'єктами, – потенціал самоорганізації соціально-економічних систем можна виміряти за допомогою набору змінних (табл. 3). Аналізуючи принципи управління загальними благами у стратегічному соціально-економічному плануванні та управлінні територіальними утвореннями, описані вище, зрозуміло, що вони відображають поточні проблеми розвитку.

Таблиця 3. Принципи побудови надійної інституційної структури для сталого та ефективного управління спільними ресурсами

Змінна	Характеристика
Розмір системи ресурсів для систем ресурсів	Ресурсні системи, пов'язаних із землею, таких як дуже великі території, малоймовірно, що вони будуть самоорганізовані, враховуючи високі витрати на визначення кордонів (наприклад, обнесення їх маркерами або парканами), моніторинг схем використання та інші.
Продуктивність системи	Поточна продуктивність ресурсної системи надає криволінійний вплив на самоорганізацію у всіх секторах.
Передбачуваність динаміки системи	Динаміка системи повинна бути досить передбачуваною, щоб користувачі могли оцінити, що станеться, якщо вони встановлять певні правила збору врожаю або заборонені території.
Мобільність ресурсних підрозділів	Через витрати на спостереження за системою та управління нею самоорганізація менш імовірна при використанні мобільних ресурсних підрозділів.
Кількість користувачів	Вплив розміру групи на операційні витрати самоорганізації, як правило, негативний, враховуючи більш високі витрати на об'єднання користувачів і узгодження змін.
Лідерство	Коли деякі користувачі будь-якого типу ресурсної системи володіють підприємницькими здібностями і користуються повагою як місцеві лідери в результаті попередньої організації для інших цілей, самоорганізація швидше за все стає більш ефективною.
Норми і соціальний капітал	Користувачі всіх типів ресурсних систем, які поділяють моральні та етичні норми поведінки в групах, які вони формують, і, отже, норми взаємності, і достатньо довіряють один одному для дотримання угод, зіткнуться з меншими транзакційними витратами при досягненні угод і меншими витратами на моніторинг.
Відомості про соціально-економічну систему	Коли користувачі будуть ділитися загальними знаннями про відповідні атрибути соціально-екосистем, про те, як їх дії впливають один на одного, і про правила, що використовуються в інших соціально-екосистемах, вони відчують зниження витрат на організацію
Важливість ресурсу для користувачів	У разі успішної самоорганізації користувачі або отримують від ресурсу значну частину засобів до існування, або надають великого значення стійкості ресурсу. В іншому випадку витрати на організацію і підтримку системи самоврядування можуть меншими витрачених зусиль.
Правила колективного вибору	Коли користувачі отримують повну автономію на рівні колективного вибору у розробці та застосуванні деяких власних правил, вони стикаються з меншими транзакційними витратами, а також меншими витратами на захист ресурсу від вторгнення інших осіб.

Джерело: сформовано за даними [2–7].

Основними передумовами є синергія між концепцією спільних благ та концепцією багаторівневого поліцентричного управління територій й територіальних громад. Потенційні ефекти у вигляді збалансованого та справедливого просторового розподілу зовнішніх факторів та вигод, покращення доступу зацікавлених сторін до колективного прийняття рішень, заснованого на їх реальній зацікавленості чи здатності належним чином реагувати на виклики, покращення контролю та стійкості використання ресурсів – це лише деякі з потенційних ефектів (табл. 4).

Таблиця 4. Потенційні наслідки реалізації Концепції загальних благ і Концепції багаторівневого поліцентричного управління

Поточні проблеми соціально-економічного розвитку	Принцип	Наслідки для розвитку
Відмінності між просторовим розподілом зовнішніх ефектів і вигод.	Відповідність місцевим умовам, привласнення та надання ресурсів	Збалансований і справедливий просторовий розподіл і зовнішні ефекти, а також вигоди.
Нечіткі просторові відносини. Прийняття рішень зацікавленими сторонами про соціально-економічний розвиток відповідно до адміністративних кордонів.	Механізми колективного вибору, які контролюють користувачів та ресурси	Зацікавлені сторони та відповідні суб'єкти брали участь у прийнятті рішень як користувачі товарів, а не відповідно до адміністративних відносин до простору (наприклад, як громадяни).
Недостатня участь місцевих суб'єктів у моніторингу процесів розвитку.	Моніторинг користувачів і ресурсів Мінімальне визнання прав Механізми вирішення конфліктів	Активна участь місцевих користувачів, які безпосередньо впливають на санкції та процеси вирішення конфліктів.
Нечітке визначення відповідних користувачів. Конфлікти в бажаних функціях і правилах використання.	Межі користувачів та ресурсів	Точно визначена група користувачів з правами, але також і обов'язками. Зменшення конфліктів в бажаних функціях, в тому числі за рахунок створення нових просторово-часових структур.
Процес прийняття рішень і планування здійснюється обмеженою групою користувачів без прямого зв'язку з використанням ресурсу і без урахування місцевих особливостей і умов.	Відповідність місцевим умовам, механізми колективного вибору при присвоєнні і наданні ресурсів	Участь широкого кола місцевих жителів, які знають місцеву специфіку, в процесах прийняття рішень і планування, заснованих на власних певних правилах і принципах.
Надмірне використання ресурсів і погіршення їх якості.	Відповідність місцевим умовам, механізми колективного вибору при розподілі і наданні ресурсів, моніторинг користувачів і ресурсів	Максимум переваг для користувачів щодо обмеженості ресурсів і їх стійкого управління і підтримки в робочому стані.
Механізм санкцій слабо впливає на поведінку користувачів і відповідних суб'єктів.	Механізми вирішення конфліктів із застосуванням поетапних санкцій	Самовизначений механізм санкцій з превентивним ефектом і прямим впливом на зміну поведінки користувачів і відповідних суб'єктів.
Неефективна централізована система прийняття рішень. Концентрація прийняття рішень на рівнях без прямого зв'язку з ресурсом.	Об'єднані підприємства	Нова структура системи управління як багаторівневої поліцентричної системи прийняття рішень

Джерело: сформовано за даними [2–7].

Поєднання концепцій, заснованих на принципах управління загальними благами, і багаторівневого поліцентричного управління в стратегічному соціально-економічному плануванні та управлінні територіальними суб'єктами є одним з інноваційних стійких і ефективних підходів на концептуальному, процесуальному, у тому числі на інституційному рівні. Їх синергія може стати рішенням, що дозволяє подолати поточні проблеми й обмеження, які виникають в результаті майбутньої соціально-економічного розвитку і процесів функціонування, пов'язаних з проблемами руйнування і зниження якості товарів і ресурсів, обмеження їх доступності для користувачів і відповідних суб'єктів, підвищення складності і вразливості соціально-економічних систем.

Синергія між концепціями є питанням бажаних інновацій з високим потенціалом для реалізації найважливіших аспектів ефективного та сталого управління, а також та планування територіальних утворень: за капіталізацією місцевих ресурсів (зокрема, соціальних, просторових) = розвиток, заснований на місцевому потенціалі; підхід «знизу вгору» = участь та активне прийняття рішень місцевими зацікавленими сторонами, власне регулювання та правила; застосування санкцій, ефективність використання ресурсів = визнання обмеженості ресурсів, рівний просторовий розподіл вигод та зовнішніх ефектів, стійке використання ресурсів; децентралізоване прийняття рішень (принцип субсидіарності) = рішення приймаються якомога ближче до зацікавлених сторін, зацікавлених у продуктах / ресурсах, поліцентрична мережа спільнот з правами прийняття рішень; місцеві органи влади. керівництво = процеси прийняття рішень, планування та управління в рамках місцевого керівництва.

Перспективними напрямками удосконалення фінансової політики в Україні залишаються гармонізація з європейськими стандартами, продовження адаптації українського законодавства до норм ЄС, зокрема у сфері фінансового регулювання та нагляду, прозорість та підзвітність державних та місцевих фінансів, включаючи відкритий доступ до бюджетної

інформації та звітності, антикорупційні заходи у фінансовій сфері з метою забезпечення ефективного використання бюджетних коштів, оптимізація податкової системи (спрощення податкової системи та зниження податкового навантаження на малий та середній бізнес), стимулювання інвестицій та економічного зростання, впровадження сучасних технологій покращення податкового адміністрування, зменшення рівня ухилення від сплати податків, забезпечення стабільності макроекономічних показників, таких як інфляція та обмінний курс, підтримка розвитку фінансового ринку, включаючи ринок капіталу та банківський сектор, забезпечення доступу до фінансових ресурсів, впровадження інноваційних технологій та цифровізації фінансових процесів, підвищення ефективності управління державними та місцевими фінансами. Ці напрями удосконалення допоможуть зміцнити фінансову систему України, підвищити ефективність управління державними фінансами та сприяти економічному зростанню.

Висновки та перспективи подальших досліджень. 1. Варто зазначити, що процеси формування, функціонування та управління місцевими бюджетами в умовах фінансової децентралізації потребують комплексного підходу, який охоплює нормативно-правове регулювання, фіскальну та фінансову політику, а також розвиток місцевого самоврядування; орієнтації на європейські стандарти (інтеграція українського законодавства у європейське правове поле сприяє підвищенню інвестиційної привабливості та ефективності управління державними фінансами), важливість відкритості, прозорості та підзвітності бюджетного процесу, доступ громадськості до фінансової інформації є ключовим фактором підвищення довіри до влади та боротьби з корупцією, розвиток місцевого самоврядування (децентралізація повноважень та фінансів на місцевий рівень є важливим стимулом для економічного розвитку регіонів та підвищення якості життя населення), інновації та цифровізація (впровадження сучасних технологій дозволяють підвищити ефективність управління фінансами).

2. Пріоритетними напрямками удосконалення системи місцевого бюджетування є спрощення податкової системи, зниження податкового навантаження на малий бізнес, впровадження нових податків, які відповідають сучасним економічним реаліям; справедливий розподіл податкових надходжень між бюджетами різних рівнів, удосконалення механізмів вирівнювання податкоспроможності; впровадження програмного бюджетування, підвищення ефективності бюджетного планування; посилення фінансового контролю та аудиту, відповідальності посадових осіб за фінансові порушення; зміцнення інституційної спроможності органів державної влади та місцевого самоврядування; створення сприятливого інвестиційного клімату, розвиток інфраструктури; збільшення фінансування соціальної сфери, забезпечення доступності якісних соціальних послуг; інвестиції в екологічні проєкти, перехід до зеленої економіки.

Література

1. Вінничук Н. Місцеві бюджети 2025: особливості, пріоритети, перспективи. *U-LEAD*. 2024. 15 жовтня. URL: <https://u-lead.org.ua/news/582>.
2. Дмитрієва О. І., Мордовцев О. С., Шепелев О. В. Фінансова децентралізація як системний механізм соціально-економічного розвитку територій. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2023. № 2. С. 64-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2023_2_9
3. Кірюхін Р. О. Фінансова децентралізація як умова ефективної реалізації інвестиційних процесів: погляд крізь призму науки публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 8. С. 225-231.
4. Коломоєць Т. О., Курінний Є. В., Титаренко М. В. Фінансова спроможність територіальної громади в умовах децентралізації податків та зборів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Юридичні науки*. 2023. Т. 34(73), № 6. С. 219-223. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_law_2023_34\(73\)_6_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_law_2023_34(73)_6_37)
5. Коляда Т. А. Фінансове забезпечення сталого розвитку територіальних громад України як чинник реальної децентралізації повоєнного відновлення. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 385-393.
6. Gross-Gołacka E., Plotnikova M., Žukovskis J. Diversity Management in

Management Studies–Theoretical Discussion. *Journal of Intercultural Management* 2022. Vol. 14. Is. 3, P. 4-16.

7. Yakobchuk V., Žukovskis J., Lytvynchuk I., Plotnikova M., Bodashevskaya Yu. Implementation of Polish and Ukrainian Experience of Public-Private Partnership in Territory Sustainable Development. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2024. Vol. 26. Is. 2. P. 150-165.

8. Войтенко А. Б., Якобчук В. П., Мосієнко О. В., Плотнікова М. Ф. Публічні інтереси в галузевому управлінні ресурсами та кадровим забезпеченням. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.7>

9. Присяжнюк О., Плотнікова М., Булуй О. Інноваційна модель управління сталим продуктивним соціально-економічним розвитком бізнесу та громад. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 19 С. 312-320.

10. Присяжнюк О., Плотнікова М., Булуй О. Проектно-інформаційно-комунікаційні технології соціально-економічного управління бізнесом та громадами. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 1(10) С. 8-13.

References

1. Vinnychuk, N. (2024), “Local budgets 2025: features, priorities, prospects”, U-LEAD, available at: <https://u-lead.org.ua/news/582> (Accessed 25 Dec 2024).

2. Dmytriieva, O.I. Mordovtsev, O.S. and Shepeliev, O.V. (2023), “Financial decentralization as a systemic mechanism for the socio-economic development of territories”, *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, vol. 2, pp. 64-78, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2023_2_9 (Accessed 25 Dec 2024).

3. Kiriukhin, R.O. (2023), “About financial decentralization as a condition for effective implementation investment processes: a view through the prism of the science of public administration”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 8, pp. 225-231.

4. Kolomoiets', T.O. Kurinnyj, Ye.V. and Tytarenko, M.V. (2023), “Financial capacity of a territorial community in the context of decentralization of

taxes and fees”, Vcheni zapysky Tavrijs'koho natsional'noho universytetu imeni V.I. Vernads'koho. Seriiia : Yurydychni nauky, vol. 34(73), no. 6, pp. 219-223, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_law_2023_34\(73\)_6_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_law_2023_34(73)_6_37) (Accessed 25 Dec 2024).

5. Koliada, T.A. (2024), “Financial support for the sustainable development of territorial communities of Ukraine as a factor in real decentralization of post-war recovery”, *Biznes Inform*, vol. 7, pp. 385-393.

6. Gross-Gołacka, E. Plotnikova, M. and Žukovskis, J. (2022), “Diversity Management in Management Studies–Theoretical Discussion”, *Journal of Intercultural Management*, vol. 14, no. 3, pp. 4-16.

7. Yakobchuk, V. Žukovskis, J. Lytvynchuk, I. Plotnikova, M. and Bodashevskaya, Yu. (2024), “Implementation of Polish and Ukrainian Experience of Public-Private Partnership in Territory Sustainable Development”, *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, vol. 26, no. 2, pp. 150-165.

8. Vojtenko, A.B. Yakobchuk, V.P. Mosiienko, O.V. and Plotnikova, M.F. (2024), “Public interests in sectoral resource and human resources management”, *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.7>

9. Prysiashniuk, O., Plotnikova, M. and Buluj, O. (2024), “Innovative model of management of sustainable productive socio-economic development of business and communities”, *Tavrijs'kyj naukovyj visnyk.Seriiia:Ekonomika*, vol. 19, pp. 312-320.

10. Prysiashniuk, O. Plotnikova, M. and Buluj, O. (2024), “Project-information-communication technologies for socio-economic management of business and communities”, *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 1(10), pp. 8-13.

Стаття надійшла до редакції 09.01.2025 р.