

Оксана Квасниця

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів ім. С. І. Юрія,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

Олег Ропицький

студент гр. ФПФм-21,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

СВІТОВИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ В УКРАЇНІ

В умовах глобалізації, децентралізації влади та зростання ролі територіальних громад у забезпеченні соціально-економічного розвитку особливого значення набуває ефективне управління фінансовими ресурсами місцевого самоврядування. Світовий досвід свідчить, що фінансова спроможність територіальних громад є одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку територій, високої якості публічних послуг та ефективного функціонування місцевої влади. У більшості розвинених країн система місцевих фінансів базується на принципах фінансової автономії місцевого самоврядування, децентралізації фінансових ресурсів, самостійності місцевих бюджетів, прозорості бюджетного процесу, ефективного фінансового контролю, диверсифікації джерел доходів, відповідальності органів місцевої влади за управління фінансовими ресурсами.

Особливістю світових моделей управління фінансовими ресурсами місцевого самоврядування є високий рівень фінансової незалежності громад. У багатьох країнах місцеві органи влади мають широкі повноваження щодо формування доходної бази бюджетів, встановлення місцевих податків, управління комунальною власністю та залучення інвестиційних ресурсів.

Однією з найбільш ефективних моделей місцевого самоврядування вважається скандинавська модель, яка функціонує у Швеції, Данії та Фінляндії. Для цієї моделі характерний «високий рівень фінансової автономії територіальних громад, значна частка місцевих податків у структурі доходів місцевих бюджетів та широкі повноваження органів місцевого самоврядування» [4]. У Швеції муніципалітети мають право самостійно встановлювати ставки місцевого прибуткового податку, який є основним джерелом доходів місцевих бюджетів. Частка місцевих податків у структурі доходів муніципалітетів перевищує 60%. ОМС самостійно фінансують «освіту, охорону здоров'я, соціальний захист, транспортну інфраструктуру, житлово-комунальне господарство» [1]. Важливим елементом шведської моделі є високий рівень фінансової відповідальності місцевої влади та жорсткий контроль за ефективністю використання бюджетних коштів.

У Данії система місцевих фінансів також характеризується значною фінансовою самостійністю громад. ОМС забезпечують фінансування більшості соціальних послуг за рахунок власних доходів. Особливістю данської моделі є

ефективна система горизонтального та вертикального фінансового вирівнювання, яка дозволяє зменшувати диспропорції між територіями [3].

Цікавим для України є досвід Німеччина, де система місцевих фінансів базується на принципі бюджетного федералізму. Німецькі громади мають «стабільні закріплені доходи, серед яких: частка ПДФО, частка податку на прибуток підприємств, місцевий промисловий податок, податок на нерухомість» [6]. Особливістю німецької системи є високий рівень розвитку комунального господарства та ефективне управління комунальною власністю. Значна частина комунальних підприємств функціонує на принципах самоокупності та забезпечує стабільні доходи місцевих бюджетів. Важливу роль у Німеччині відіграють механізми ППП. Органи місцевого самоврядування «активно залучають приватний капітал до реалізації інфраструктурних проєктів у сферах транспорту, енергетики, водопостачання, ЖКГ, цифрової інфраструктури» [4].

Для України особливо актуальним є польський досвід децентралізації місцевих фінансів. Після адміністративно-територіальної реформи у Польща суттєво посилила фінансову спроможність органів місцевого самоврядування. Польські гміни отримали «розширені податкові повноваження, стабільні джерела доходів, право здійснювати місцеві запозичення, можливість активно залучати грантові ресурси ЄС» [8]. Саме завдяки ефективному використанню коштів ЄС Польща змогла суттєво модернізувати місцеву інфраструктуру, транспорт, комунальне господарство та соціальну сферу. Польський досвід є особливо цінним для України в контексті євроінтеграції та майбутнього використання фондів відновлення.

У Франції система місцевих фінансів базується на поєднанні власних доходів територіальних громад та державної підтримки. Франція активно використовує «механізми міжмуніципального співробітництва, що дозволяє громадам спільно фінансувати масштабні інфраструктурні проєкти та ефективніше використовувати фінансові ресурси. Важливим елементом французької моделі є розвиток місцевих інвестиційних фондів та муніципального кредитування» [9]. Органи місцевого самоврядування активно залучають позикові ресурси для реалізації довгострокових інвестиційних програм.

Значний інтерес становить також досвід США, де місцеве самоврядування має високий рівень фінансової автономії. Основними джерелами доходів місцевих бюджетів є: податок на нерухомість, місцеві податки з продажу, місцеві збори, муніципальні облигації. Особливістю американської моделі є широке використання муніципальних цінних паперів для фінансування розвитку інфраструктури. Муніципальні облигації є одним із найважливіших інструментів залучення інвестиційних ресурсів для місцевого розвитку [10].

У Японії система місцевих фінансів поєднує високий рівень централізації з ефективним фінансовим вирівнюванням територій. Японія активно використовує механізми державного стимулювання розвитку регіонів та підтримки інноваційних проєктів місцевого розвитку [11]. Світовий досвід свідчить, що ефективно управління фінансовими ресурсами місцевого самоврядування базується на: фінансовій самостійності громад, стабільній дохідній базі, розвитку місцевого оподаткування, ефективному управлінні комунальною власністю,

залученні інвестиційних ресурсів, використанні механізмів ППП, цифровізації управління місцевими фінансами прозорості бюджетного процесу, громадському контролю за використанням коштів.

Для України особливо важливими є можливості адаптації зарубіжного досвіду до сучасних умов розвитку місцевого самоврядування. В умовах децентралізації та післявоєнного відновлення доцільним є використання таких елементів світового досвіду:

- розширення фінансової автономії територіальних громад;
- зміцнення власної дохідної бази місцевих бюджетів;
- удосконалення системи місцевого оподаткування;
- розвиток муніципального кредитування;
- впровадження муніципальних облігацій;
- активізація публічно-приватного партнерства;
- підвищення ефективності управління комунальним майном;
- залучення міжнародної технічної допомоги та грантових ресурсів;
- розвиток міжмуніципального співробітництва;
- цифровізація системи управління місцевими фінансами.

Особливо актуальним для України є використання польського досвіду залучення коштів міжнародних фондів та програм регіонального розвитку, а також німецького досвіду ефективного управління комунальним сектором. Водночас імплементація світового досвіду потребує врахування українських реалій, серед яких: нерівномірність розвитку територій, наслідки воєнного стану, обмеженість фінансових ресурсів, високий рівень навантаження на місцеві бюджети, необхідність післявоєнного відновлення інфраструктури.

Таким чином, світовий досвід управління фінансовими ресурсами місцевого самоврядування свідчить, що фінансова спроможність громад є основою ефективного місцевого розвитку. Використання кращих міжнародних практик у сфері місцевих фінансів сприятиме зміцненню фінансової автономії територіальних громад України, підвищенню ефективності використання бюджетних коштів та забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку територій.

Світовий досвід післявоєнного відновлення свідчить, що грантові ресурси є одним із найбільш ефективних інструментів фінансового забезпечення реконструкції територій, модернізації інфраструктури та стимулювання економічного розвитку. На відміну від кредитних ресурсів, гранти не створюють боргового навантаження на державу чи територіальні громади, що особливо важливо для країн, які пережили масштабні руйнування та економічні втрати внаслідок війни. Саме тому грантові механізми мають стратегічне значення для повоєнного відновлення України та розвитку територіальних громад.

Світова практика демонструє, що найбільш успішні приклади післявоєнного відновлення значною мірою базувалися саме на міжнародній грантовій підтримці. Одним із найвідоміших прикладів є реалізація Плану Маршалла для відбудови країн Західної Європи після Другої світової війни [9]. У межах цієї програми держави Європи отримували масштабну фінансову допомогу у формі грантів, що дозволило: відновити критичну інфраструктуру, модернізувати промисловість,

стабілізувати фінансову систему, стимулювати економічне зростання, відновити транспортну та енергетичну інфраструктуру.

Особливістю Плану Маршалла було «поєднання фінансової допомоги з інституційними реформами, модернізацією системи управління та стимулюванням економічної інтеграції» [9]. Для України цей досвід є особливо актуальним, оскільки післявоєнне відновлення потребуватиме не лише реконструкції зруйнованих об'єктів, а й структурної модернізації економіки та системи публічного управління.

Важливий досвід грантового фінансування післявоєнного відновлення демонструє Німеччина після Другої світової війни. Значна частина «міжнародної допомоги спрямовувалася на реконструкцію міст, розвиток транспортної інфраструктури, підтримку місцевого самоврядування, модернізацію комунального сектору, розвиток житлового будівництва» [7]. Особливістю німецької моделі було активне залучення муніципалітетів до управління грантовими ресурсами. Саме органи місцевого самоврядування стали ключовими суб'єктами реалізації відновлювальних програм.

Для України надзвичайно актуальним є досвід Польщі щодо використання грантових ресурсів Європейського Союзу. Після вступу до ЄС Польща отримала значні обсяги грантового фінансування через Фонд згуртування ЄС, Європейський фонд регіонального розвитку, програми транскордонного співробітництва, інфраструктурні грантові програми. Завдяки ефективному використанню грантів Польща змогла модернізувати транспортну інфраструктуру, реконструювати комунальне господарство, оновити соціальну інфраструктуру, розвинути місцеве самоврядування, стимулювати регіональний розвиток [2]. Особливо важливим для України є польський досвід децентралізованого управління грантовими ресурсами, коли значна частина міжнародної допомоги спрямовувалася безпосередньо територіальним громадам.

Показовим є також досвід країн Балканського регіону після військових конфліктів 1990-х років. Хорватія, Боснія і Герцеговина та Сербія активно використовували міжнародні грантові програми для реконструкції житла, відновлення транспортної інфраструктури, підтримки місцевого бізнесу, розвитку громад, повернення населення на постраждалі території [5]. Особливістю балканського досвіду стало поєднання грантового фінансування із програмами соціальної адаптації, підтримки зайнятості та розвитку місцевої економіки.

Важливим прикладом є досвід Південна Корея після Корейської війни. Країна активно використовувала міжнародну грантову допомогу для розвитку промисловості, транспортної інфраструктури, енергетики, науки та освіти. Особливістю корейської моделі стало спрямування грантових ресурсів не лише на ліквідацію наслідків війни, а й на формування нової конкурентоспроможної економіки [12].

Світовий досвід показує, що найбільш ефективними напрямками використання грантових ресурсів у процесі післявоєнного відновлення є: реконструкція житлової інфраструктури, відновлення критичної інфраструктури, модернізація енергетичної системи, підтримка місцевого самоврядування, розвиток транспортної інфраструктури, підтримка малого та середнього бізнесу,

цифровізація управління, розвиток людського капіталу, екологічна модернізація, підвищення енергоефективності.

Особливо актуальними для України є грантові переваги у сфері енергоефективності та «зеленої» трансформації [2]. У більшості сучасних міжнародних програм пріоритет надається проектам, спрямованим на скорочення енергоспоживання, розвиток відновлюваної енергетики, модернізацію теплового господарства, екологічну реконструкцію міст, розвиток сталої мобільності. Для українських територіальних громад це створює можливість не лише відновити зруйновану інфраструктуру, а й здійснити її технологічну модернізацію відповідно до стандартів ЄС. Важливою перевагою грантових ресурсів є їх мультиплікативний ефект. Світова практика показує, що грантове фінансування дозволяє залучати додаткові інвестиції, активізувати розвиток приватного сектору, стимулювати економічну активність, створювати нові робочі місця, підвищувати податковий потенціал територій.

Для місцевого самоврядування грантові ресурси є особливо важливими, оскільки дозволяють громадам реалізовувати масштабні проекти без суттєвого навантаження на місцеві бюджети. У сучасних умовах українські громади можуть використовувати грантові механізми для реконструкції комунальної інфраструктури, модернізації водо- та тепlopостачання, відбудови закладів освіти та охорони здоров'я, розвитку цифрових сервісів, створення індустріальних парків, підтримки місцевого підприємництва, розвитку безпечного міського середовища. Водночас світовий досвід демонструє і певні ризики надмірної залежності від грантового фінансування, що проявляється у формуванні фінансової залежності від донорів, нерівномірності доступу громад до грантових програм, високі адміністративні вимоги, складність співфінансування проектів, ризики неефективного використання ресурсів. Тому використання грантових механізмів має поєднуватися із розвитком власної фінансової бази територіальних громад, підвищенням ефективності місцевого управління та активізацією інвестиційної діяльності.

Таким чином, світовий досвід післявоєнного відновлення свідчить, що грантові ресурси є одним із найбільш ефективних інструментів фінансового забезпечення реконструкції територій та модернізації економіки. Для України особливо актуальними є практики децентралізованого управління грантовими ресурсами, підтримки місцевого самоврядування, розвитку енергоефективності, модернізації інфраструктури та стимулювання регіонального розвитку. Ефективне використання міжнародної грантової допомоги може стати важливим чинником забезпечення фінансової стійкості територіальних громад та успішного післявоєнного відновлення держави.

Список використаних джерел:

1. Krysovatyu A., Valihura V., Koval S., Yakovets T. Behavioral dimension of tax finance: the case of Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol. 6 (65). P. 90-105. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4922/4495>
2. Горин В. П., Лободіна З. М., Булавинець В. М. Інструментарій публічних фінансів у реалізації моделі зеленої економіки: теоретична візія та проблеми ефективності. *Світ фінансів*. 2024. Випуск 4 (81). С. 18-35.

3. Горин В. П., Глушко М. С. Економічний зміст та середовище формування фінансових ресурсів місцевого самоврядування. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1692/1705>
4. Сидор І. Фінансова політика держави: теоретичні аспекти та практична реалізація в Україні. *Світ фінансів*. 2009. Вип. 4. С. 44-53.
5. Кириленко О., Онищук С. Фіскальна стійкість та фінансовий потенціал територіальної громади: сутність і взаємозв'язок. *Світ фінансів*. 2025. Вип. 1. URL: <https://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1783>
6. Крисоватий А., Валігура В., Іванова А., Сідляр В. Моделювання диференційованих ставок єдиного податку в Україні на основі польського досвіду. *Журнал європейської економіки*. 2026. Том 25. № 1. С. 164-191.
7. Місцеві фінанси. Асоціація міст України. URL: <https://auc.org.ua/galuz/miscevi-finansy>
8. Сидор І. П. Бюджетні ризики в умовах дефіциту фінансових ресурсів країни. *Другі наукові читання пам'яті С. І. Юрія*. Збірник тез доповідей (м. Тернопіль 28 лист. 2016 р.). URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/477b73f6-96d0-4c47-8017-3f6353f4b41b/content>
9. Сидор І. П., Коваль С. Л. Сталий розвиток територій та фінансова спроможність громад: сучасні виклики і перспективи. *Модерні фінанси: глобальні виклики і сучасні тренди*. Монографія / за ред. д.е.н., проф. А. І. Крисоватого. Тернопіль: Економічна думка, 2024. С. 322-337.
10. Юшко С. В. Формування доходів бюджетів місцевого самоврядування: оцінка змін, зумовлених реалізацією реформи децентралізації в Україні в довоєнний період. *Фінанси України*. 2025. № 9. С. 88-108.
11. Сидор І., Сидор Т. Власні доходи місцевих бюджетів у забезпеченні місцевого самоврядування: аналітична оцінка, сучасні виклики та перспективи. *Інноваційні підходи до розвитку технологій та економіки IADTE 2024*. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції (м. Свалява, ЗУНУ, 27 черв. 2024 р.). Свалява, 2024. С. 289-294.
12. Сидор І. П., Корнацька Р. М. Загальнодержавні податки і збори в контексті наповнення місцевих бюджетів. *Інноваційна економіка*. 2018. № 3-4. С. 126-133. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/36453>