

Павло Була

аспірант кафедри фінансів ім. С. І. Юрія,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль
Науковий керівник: д.е.н., професор Володимир Горин

АКТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ КРИЗИ ТА ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Воєнна агресія РФ проти України істотно вплинула на економіку держави, зокрема на систему публічних фінансів. Одним із найбільш уразливих рівнів залишаються територіальні громади, які зіштовхнулися з різким зростанням соціальних витрат, втратами інфраструктури та частини податкової бази. Водночас саме громади стали основними виконавцями кризового реагування, мобілізуючи доступні ресурси для забезпечення гуманітарних потреб, базових послуг та підтримки економічної активності на місцевому рівні.

Проблематика фінансового забезпечення місцевого самоврядування в умовах кризи активно досліджується українськими вченими. Так, І. Філімошкіна розглядала питання фінансової децентралізації та перерозподілу ресурсів між рівнями бюджету [5], О. Марценюк, О. Гуменна та Т. Деньдобра акцентували увагу на перспективах фінансової самодостатності громад [6], а В. Горин і С. Савчук аналізували резерви зростання фінансових ресурсів в умовах воєнного стану [7]. Серед інших дослідників варто відзначити В. Мельника, Т. Зінчук, С. Пилипця, Л. Алещенко та інших, які вивчали теоретичні й прикладні аспекти бюджетного планування, інвестиційного потенціалу та оцінки фінансової спроможності громад [5;8]. Однак, актуальність теми зумовлює потребу в подальшому аналізі підходів до управління публічними фінансами саме в умовах тривалого воєнного конфлікту та у фазі післявоєнної реконструкції.

Згідно з даними Міністерства фінансів України, загальний фонд місцевих бюджетів України демонструє відносну стабільність: у 2022 році до нього надійшло 398,1 млрд грн, у 2023 році – 441,9 млрд грн, у 2024 році – 451,0 млрд грн, а за перший квартал 2025 року – 115,6 млрд грн [1; 2]. Основними джерелами надходжень залишаються податок на доходи фізичних осіб (257,5 млрд грн у 2024 р.), єдиний податок (69,1 млрд грн), плата за землю (39,3 млрд грн), акциз (27,8 млрд грн) та податок на прибуток підприємств (27,1 млрд грн) [1].

Водночас ця динаміка не є однорідною. Значна кількість громад виявилися фінансово вразливими – у 2023 році понад 29% із них мали критичний або низький рівень спроможності, при тому що більше третини досягли високого рівня [3]. Різкий перерозподіл ресурсів, переміщення населення, зміна податкових умов та видатків потребують нових стратегічних рішень у сфері бюджетного управління.

На цьому тлі зростає значення впровадження адаптивних фінансових стратегій. Йдеться насамперед про перехід до гнучкого бюджетування з можливістю оперативного коригування видатків відповідно до змін середовища.

Додатково важливими є створення резервних фондів для покриття непередбачених витрат, зокрема в гуманітарній, медичній та інфраструктурній сферах. Диверсифікація джерел доходів громад – як через розширення місцевого оподаткування, так і через активне залучення грантів, субвенцій, благодійної допомоги – також є критичною для виживання на місцях.

Прозорість і підзвітність у використанні коштів набувають особливого значення в умовах постійного бюджетного дефіциту. Сучасні цифрові інструменти (системи моніторингу бюджету, відкриті платформи тощо) дають змогу як органам самоврядування, так і громадянам ефективно контролювати планування та використання ресурсів, що підвищує довіру до влади та відкриває нові можливості для фінансування.

У період відбудови економіки України на перший план виходить питання інноваційних фінансових інструментів. Зокрема, муніципальні облігації дозволяють громадам акумулювати кошти на довгострокові інвестиційні проєкти, такі як відновлення інфраструктури, модернізація ЖКГ та транспортної системи. Державно-приватне партнерство надає змогу об'єднувати ресурси місцевої влади та приватного бізнесу задля реалізації спільних проєктів. Крім того, активна політика залучення інвестицій – через створення сприятливого правового середовища, податкові пільги, адміністративний супровід – є одним із головних чинників зростання економічного потенціалу громад у повоєнний період [3; 4].

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності територіальні громади України опинилися перед викликом забезпечення фінансової спроможності за обмежених ресурсів. Проведений аналіз засвідчив, що попри позитивну динаміку доходів місцевих бюджетів у 2022-2025 роках, значна частина громад залишається фінансово вразливою через втрату податкової бази, зростання соціальних потреб і дисбаланс між доходами та видатками.

Актуальними для сучасного фінансового управління є такі підходи, як адаптивне бюджетування, створення резервних фондів, диверсифікація доходів, прозорість фінансових процесів і залучення зовнішнього фінансування. У післявоєнний період ключовими механізмами відновлення мають стати муніципальні облігації, державно-приватне партнерство та активна інвестиційна політика. Ефективне управління фінансами на місцевому рівні вимагає поєднання оперативного реагування на виклики з довгостроковим стратегічним плануванням. Саме територіальні громади повинні стати осередками стійкого розвитку, демонструючи інституційну спроможність, прозорість і ініціативність у відновленні країни.

Список використаних джерел:

1. Виконання місцевих бюджетів за 2024 рік. Міністерство фінансів України. URL:
https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_2024_r_do_zagalnogo_fondu_mistsevikh_b_iudzhetiv_nadiishlo_451_mlrld_grn_na_856_mlrld_bilshe_nizh_u_2023_r-4980

2. Надходження до місцевих бюджетів у I кварталі 2025 року. Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/886899.html>
3. Довженко В. А., Першко Л. О., Сус Ю. Ю. Планування фінансових ресурсів територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 13. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-02>
4. Економічна стійкість України та антикорупційна реформа. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). URL: <https://www.oecd.org/uk/about/news/press-releases/2025/05/ukraine-s-economic-resilience>
5. Філімошкіна І. О. Фінансові ресурси місцевих органів влади в умовах фіскальної децентралізації: дис. ... канд. екон наук. спец.: 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит / КНЕУ ім. В. Гетьмана. К., 2018. 299 с.
6. Марценюк О., Гуменна О., Деньдобра Т. Перспективи зміцнення фінансової самодостатності територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2505>
7. Горин В. П., Савчук С. В. Резерви нарощування фінансових ресурсів територіальних громад в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2023. № 13. С. 11-20. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48273>
8. Пилипець С. І., Любка В. В. Фінансові аспекти сільських територіальних громад: сучасний стан. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: Економіка. 2024. Вип. 1 (63). С. 116–120.