

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-60>

УДК 336.143:352

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

PECULIARITIES OF FORMING THE BUDGETS OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE WARTIME PERIOD

Негода Юлія Володимирівна

доктор економічних наук, професор,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9714-5438>**Олійник Лариса Анатоліївна**

кандидат економічних наук, доцент,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8163-3763>**Nehoda Yuliia, Oliinyk Larysa**

National University of Life and Environmental Science of Ukraine

У статті досліджено особливості формування бюджетів територіальних громад у воєнний період Київської області. Розкрито зміст поняття бюджету територіальної громади та охарактеризовано його структуру в умовах воєнного стану. Визначено чинники, що впливають на бюджетний процес у воєнний період. Проаналізовано склад і динаміку надходжень до місцевих бюджетів громад Київської області у 2022–2024 рр. з'ясовано особливості трансформації структури доходів у зв'язку з воєнними викликами. З'ясовано роль та обсяги грантових надходжень, дотацій і субвенцій у забезпеченні стабільності доходної частини місцевих бюджетів у період війни. Виявлено ключові проблеми, що виникають під час формування бюджетів територіальних громад у кризових умовах. Проведено оцінювання ефективності механізмів мобілізації доходів в окремих громадах Київської області. Обґрунтовано напрями вдосконалення бюджетної політики на місцевому рівні з урахуванням воєнних та поствоєнних викликів.

Ключові слова: бюджет, доходи, податки, гранти, податкові і неподаткові надходження.

The circumstances of martial law, introduced in Ukraine in 2022 as a consequence of the full-scale armed aggression of the Russian Federation, have significantly changed the socio-economic setting in which territorial communities operate. Specifically, these hardships are particularly acute in the communities of Kyiv region, a few of which have suffered from hostilities, occupation and significant destruction. Simultaneously, these communities exhibit instances of adaptation to crisis situations: attracting grant funds, international aid, modifying budget priorities, and executing innovations in financial planning. The exploration of the unique aspects of forming budgets of territorial communities during wartime is of substantial practical import for the establishment of an effective financial policy at the local level. It allows for analyzing the present state of budgetary processes, and also to develop suggestions for bolstering the financial capabilities of communities in emergency conditions and post-war restoration. The article explores the specifics of creating budgets of territorial communities during wartime in the Kyiv region. The core of the concept of a territorial community budget is revealed and its structure under martial law is described. The elements impacting the budget process in wartime are identified. The composition and dynamics of revenues to local budgets of communities in the Kyiv region in 2022–2024 are analyzed. The peculiarities of the modification of the revenue structure due to military challenges are clarified. The role and volume of grant revenues, grants and subventions in ensuring the stability of the revenue side of local budgets during the war period are determined. The article analyses the effectiveness of revenue mobilisation mechanisms in certain communities of Kyiv region during the war period. The main problems that surface during the formation of budgets of territorial communities in crisis situations are identified. The efficacy of revenue mobilization mechanisms in select communities of Kyiv region is evaluated. The courses of action for enhancing budget policy at the local level are substantiated, considering military and post-war challenges.

Keywords: budget, revenues, taxes, grants, tax and non-tax revenues.

Постановка проблеми. Збройний конфлікт, що розгорнувся на території України, запустив ланцюгову реакцію глибоких трансформацій у соціально-економічному середовищі, особливо вразивши базовий рівень публічної влади – місцеве самоврядування. Ресурси, на які ще донедавна спиралися громади – стабільні податкові потоки, планові надходження від адміністративних послуг, інвестиційна активність – почали стрімко скорочуватись. За даними Міністерства фінансів, лише протягом першого року повномасштабного вторгнення обсяг власних доходів бюджетів громад у прифронтових регіонах зменшився у середньому на 40–60%, а в окремих випадках – майже до нуля.

До фінансової кризи додалися й демографічні зміни. Масовий виїзд мешканців із зон бойових дій не тільки вплинув на структуру попиту всередині громад, а й серйозно ускладнив адміністрування податків: зникли цілі категорії платників, зменшилась споживча активність, а отже – і податкові надходження. У багатьох випадках територіальні громади були змушені переорієнтувати бюджети з розвитку на виживання. Пріоритети змістилися: сьогодні головне – забезпечити базовий рівень безпеки, надати мінімальні соціальні послуги, утримати критичну інфраструктуру в робочому стані. Замість довгострокового планування – оперативне реагування.

За таких обставин з'являється декілька проблем: як гарантувати стабільність прибуткової частини місцевих бюджетів в період спаду економічної діяльності; як ефективно залучати гранти, дотації та інші позабюджетні кошти; як адаптувати бюджетну політику до непередбачуваних змін у потребах громади; і врешті-решт – як створити стратегії фінансового відновлення після війни.

Проблема полягає не лише у недофінансуванні. У глибині – структурна вразливість: обмежена автономія в ухваленні рішень, залежність від міжбюджетних трансфертів, слабе використання місцевих ресурсів. У центрі уваги – фінансова самостійність як інструмент виживання. Йдеться про пошук таких бюджетних моделей, які дозволять громадам адаптуватися до кризових сценаріїв, не втрачаючи контроль над власною динамікою. На практиці це означає переосмислення пріоритетів: активне залучення міжнародних донорів, розвиток інституцій місцевого бізнесу, запуск спільних проєктів з приватним сектором, створення муніципальних підпри-

ємств, що працюють не для галочки, а як генератори доходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми формування бюджетів територіальних громад перебувають у центрі уваги багатьох науковців: Я. Пилипенко [1] досліджував стан та особливості виконання місцевих бюджетів в період воєнного стану. У. Ватаманюк-Зелінська, І. Штундер, С. Гаврилюк [2, с. 61], внаслідок дослідження трендів формування та виконання місцевих бюджетів, встановили головні напрями збільшення їх фінансової незалежності. Т. Канаєва, А. Галабурда [3, с. 98] відкривали особливості бюджетної політики як одного з суттєвих інструментів регулювання фінансової політики країни в умовах воєнного стану. У роботі І. Фарінович, О. Волошин [4] досліджено ефективність виконання місцевого бюджету в період воєнного стану. А. Гарбінська-Руденко, М. Демчук [5, с. 361] здійснили розбір сучасного стану правового регулювання створення бюджетів об'єднаних територіальних громад в умовах повномасштабної війни на території України. Особливу увагу було приділено саме питанням формування місцевих бюджетів, їх розподілу та використання. А. Славкова, Д. Вороновська [6, с. 32] вивчали резервні способи наповнення місцевих бюджетів у воєнний час, що сприятимуть зміцненню обороноздатності та розв'язанню соціально-економічних потреб територіальних громад. С. Осадчук [7, с. 93] досліджував програмні матеріали, котрі впливають на створення прибутків місцевих бюджетів.

Попри чималий доробок наукових досліджень у цій царині, теперішні виклики вимагають визначення шляхів покращення бюджетної політики на місцевому рівні з огляду на воєнні та повоєнні виклики.

Метою статті є всебічний розбір особливостей формування місцевих бюджетів територіальних громад у воєнний період, зокрема на прикладі громад Київщини, зосередившись на структурі доходів, ролі податкових, неподаткових надходжень і грантового фінансування; а також виявити головні виклики, з якими зустрічаються громади, та запропонувати практичні способи збільшення ефективності бюджетного управління в умовах війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Повномасштабна війна, що триває в Україні з 2022 року, докорінно змінила умови функціонування системи місцевого самоврядування. Територіальні громади, як основна ланка бюджетної децентралізації, опинилися

перед потребою швидкої адаптації до нових викликів: зменшення обсягів податкових надходжень, призупинення економічної активності, міграція населення, збільшення витрат на соціальну підтримку, оборону та відновлення інфраструктури.

За таких обставин формування місцевих бюджетів стає надзвичайно важливим не тільки як фінансовий процес, а як знаряддя виживання, відбудови та стратегічного розвитку громад. Структура доходів зазнає трансформації: поряд із звичними податковими й неподатковими надходженнями збільшується роль грантів, державних субвенцій та міжнародної допомоги. Водночас зростає потреба у гнучкому, адаптивному та відповідальному бюджетному плануванні, що бере до уваги як поточні, так і довготермінові потреби громад.

Відповідно до чинного законодавства України, кошторис територіальної громади утворюється шляхом різних джерел: податкових і неподаткових надходжень, трансфертів з державного бюджету, грантів та інших позабюджетних грошей. Структура бюджету розподіляється на доходну та видаткову частини, котрі повинні бути зрівноваженими.

Постанова Кабінету Міністрів України №252 від 11 березня 2022 року «Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану» є ключовим нормативно-правовим актом, який повпливав на механізми виконання місцевих бюджетів в особливих умовах війни [8].

В умовах воєнного стану специфіка формування бюджету територіальної громади отримує додаткові виміри. Через зниження економічної діяльності, тимчасову втрату платників податків, руйнування об'єктів інфраструктури та демографічні зміни зменшуються обсяги податкових і неподаткових надходжень. Воєнний стан суттєво змінює умови створення та виконання бюджетів територіальних громад. Головні фактори, які впливають на бюджетний процес у цей період, можливо згрупувати за економічними, соціальними, політичними та організаційними аспектами (табл.1).

Середовище, в якому сьогодні змушені діяти територіальні громади, не просто нестабільне – воно постійно змінюється, реагуючи на нові виклики з неймовірною швидкістю. Те, що вчора здавалося тимчасовим, перетворюється на довготривалу норму. У таких умовах класичні моделі бюджетування, побудовані на прогнозуванні та стабільності, практично втрачають ефективність. Замість передбачуваності – турбулентність; замість чітких орієнтирів – ситуаційне реагування.

На практиці це проявляється в тому, що процес управління ресурсами мусить не просто враховувати невизначеність – він має бути побудований на ній. Гнучкість бюджету перстає бути перевагою і стає умовою виживання. А підзвітність – єдиною гарантією довіри у відносинах із мешканцями, донорами та партнерами. В ряді випадків саме публічність розподілу коштів дозволяла громадам зберігати

Таблиця 1

Чинники впливу на бюджетний процес у воєнний період

Чинники	Фактори	Вплив на бюджетний процес
Економічні	Зниження економічної активності. Втрати платників податків. Зростання видатків	Зменшення прибутків бюджету, збільшення фінансового тягаря, потреба корегування планів
Соціальні	Переміщення населення. Погіршення соціально-економічного стану населення	Зміна структури платників податків, зростання потреб у соціальних витратах
Політичні та правові	Запровадження воєнного стану. Зміни в бюджетному законодавстві. Перерозподіл фінансових ресурсів	Обмеження фінансової незалежності, трансформація джерел прибутків, першочерговість видатків
Організаційні	Обмеженість кадрових ресурсів. Необхідність оперативного бюджетного реагування. Впровадження нових технологій	Ускладнення керування кошторисом, збільшення вимог до оперативності прийняття рішень та гнучкості
Зовнішні	Міжнародна допомога та гранти. Військові дії і їх географічне розташування	Додаткові джерела фінансування

Джерело: сформовано автором на основі [9, с. 112]

соціальну стабільність, навіть попри дефіцит фінансів.

Усе це свідчить про нову логіку функціонування: щоб залишатися ефективною, бюджетна система має постійно «підлаштовуватися» під поточні умови, зберігаючи при цьому основну мету – забезпечити найнеобхідніше. У пріоритеті вже не програми капітального розвитку, а першочергові потреби – доступ до медичної допомоги, безперебійне постачання електроенергії, підтримка вразливих категорій населення. І якщо місцева фінансова політика не навчиться жити в умовах цієї динаміки – вона просто не встигатиме за реальністю.

Київська область, як один із найдіяльніших економічних регіонів держави, охоплює в себе численні територіальні громади, які мають різний потенціал, рівень розвитку та ступінь постраждалості від воєнних дій. Після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році бюджети громад Київщини зазнали глибоких перетворень: зменшення податкових надходжень, руйнування інфраструктури, тимчасова втрата частини працездатного населення, збільшення потреб у фінансуванні гуманітарної допомоги та відбудови – усе це спричинило зміну пріоритетів у розподілі ресурсів і вимагало пошуку нових джерел доходів. Баланс бюджету громад Київської області подано у табл. 2.

За загальним фондом витрати цілком профінансовано, дефіциту немає. Протягом 2022–2024 рр. спостерігається дефіцит за спеціальним фондом. У випадку бюджету Київщини така структура (профіцит + дефіцит) є звичною для регіонів, що мають

потужну поточну дохідну базу, але водночас реалізують великі інфраструктурні або гуманітарні проєкти коштом спеціальних коштів. Упродовж 2022–2024 років загальний фонд бюджету Київської області демонстрував стабільне виконання з профіцитом, що засвідчує належну якість управління поточними ресурсами в умовах кризових викликів. Водночас спеціальний фонд лишався в дефіциті, здебільшого через здійснення капітальних проєктів коштом накопичених залишків та нерівномірне надходження цільових доходів. Така структура бюджету є звичною для воєнного періоду, коли пріоритет віддається фінансуванню нагальних потреб, а інвестиції втілюються за наявності гарантованих джерел покриття. У 2022 році значна частина бюджету була спрямована на першочергові потреби оборонного та гуманітарного характеру.

Розглянемо формування бюджету Київської області за 2022–2024 рр. за джерелами надходження, включаючи загальний та спеціальний фонди (табл.3).

У період між 2022 і 2024 роками фінансова конструкція загального фонду бюджету Київщини зазнала помітних змін. Головним джерелом позитивної динаміки стало суттєве зростання надходжень від податку на доходи фізичних осіб. Паралельно з цим спостерігалось стабільне нарощування обсягів трансфертів із центру – передусім цільових субвенцій з держбюджету, призначених для фінансування соціальних і гуманітарних напрямів. Можна зауважити, що цей позитивний ефект не є виключно результатом фіскальної політики. На нього впливали також

Таблиця 2

Баланс бюджету громад Київської області за 2022–2024 рр., млн грн

1. Показники	Період		
	2022	2023	2024
Загальний фонд			
Доходи	25140,3	31617,2	33843,2
Видатки	20155,3	25503,5	27249,7
Кредитування	-2,3	5,4	10,8
Дефіцит (-)/ профіцит (+)	4987,3	6108,3	6582,7
Спеціальний фонд			
Доходи	1012,7	2933,6	3638,4
Видатки	2591,2	8446,9	9468,6
Кредитування	-0,04	-0,6	-0,7
Дефіцит (-)/ профіцит (+)	-1578,5	-5512,7	-5829,6

Джерело: побудовано автором на основі [10]

Таблиця 3

**Бюджет громад Київської області за 2022–2024 рр.
за джерелами надходження, млн грн**

Джерела надходження	Період		
	2022	2023	2024
Податки та збір на доходи фізичних осіб	4109,5	14960,4	14149,2
Субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам	2175,0	4728,7	6267,2
Єдиний податок	1335,3	3990,9	4999,6
Податок на майно	616,5	2687,1	3150,2
Акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібної торгівлі підакцизних товарів	167,5	992,6	1350,8
Субвенції з місцевих бюджетів іншим місцевим бюджетам	116,7	2151,4	2053,8
Інші джерела власних надходжень	–	1389,9	1675,5
Дотації з місцевих бюджетів іншим місцевим бюджетам	103,7	–	–
Акцизний податок з ввезених на митну територію України підакцизних товарів	103,5	690,7	1094,7
Дотації з державного бюджету місцевим бюджетам	96,8	1423,9	530,5
Надходження від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно із законодавством	–	393,3	511,5
Інші доходи	389,4	1142,0	619,3
Кредитування	0,01	–	–

Джерело: побудовано автором на основі [10]

зміни в структурі ринку праці – зокрема, зростання формального сектору через релокацію бізнесу до центральних регіонів та активізацію цифрової зайнятості.

Єдиний податок і податок на майно стабільно займають третю та четверту сходинку за обсягом надходжень до загального фонду обласного бюджету після ПДФО та субвенцій. Їхнє збільшення свідчить про поступове відновлення підприємницької діяльності, а також про поглиблення адміністрування майнових податків. Вони є важливими для фінансової самостійності регіону, оскільки не залежать безпосередньо від рішень центрального уряду і більш чутливо реагують на локальні зміни в економіці.

За цих обставин аналіз бюджетів територіальних громад Київщини стає надзвичайно важливим. Він дає змогу оцінити не тільки фінансову спроможність громад, але й ефективність механізмів бюджетного реагування на кризу, роль державної підтримки, міжнародної допомоги та здатність громад пристосовуватися до надзвичайних ситуацій. Розуміння цих процесів є необхідним для формування довгострокових стратегій економічного відновлення регіону та посилення фінансової стійкості місцевого самоврядування (рис. 1).

З 2022 р. простежується зростання бюджету Київської області (табл. 4).

Слід зауважити, що питома вага податкових надходжень обласного бюджету у 2022 р. становила 71,7 % і до 2024 р. спостерігається незначне зменшення до 66,92 %. Найбільший обсяг податкових надходжень фіксується у 2022 р. У 2022 році спостерігається найменший обсяг неподаткових надходжень. Проте, у 2023 році обсяг неподаткових надходжень в структурі бюджету Київської області зріс на 57,4 %. Цьому сприяло збільшення таких показників, як власні надходження бюджетних установ; адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності; доходи від власності та підприємницької діяльності. У 2024 році цей показник збільшився на 22,0% в порівнянні з його значенням у 2023 р. Обсяг трансфертів з державного бюджету для області протягом досліджуваного періоду збільшувався.

Головним прибутковим джерелом наповнення бюджету, як і в минулих роках, є податок на доходи фізичних осіб, відрахування котрого становить 15,0 % від сум сплачених на території області.

Водночас на податкову складову бюджету припало подвійне навантаження. З одного



Рис. 1. Динаміка виконання бюджету громад Київської області за 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [10]

Таблиця 4

Динаміка та структура бюджету громад Київської області за 2022–2024 рр.

Доходи	2022		2023		2024	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Податкові надходження	1870,5	71,7	23664,8	68,4	25082,5	66,92
Неподаткові надходження	1011,7	3,87	2102,8	6,09	2785,1	7,43
Доходи від операцій з капіталом	175,1	0,67	277,7	0,8	288,9	0,77
Офіційні трансферти	201,9	23,71	8489,9	24,57	9307,6	24,83
Цільові фонди	13,8	0,005	15,6	0,05	17,5	0,05
Разом	26153,0	100,0	34550,8	100,0	37481,6	100,0

Джерело: побудовано автором на основі [10]

боку, саме вона залишалась основою самостійності громад – особливо ПДФО, акциз, єдиний податок. З іншого – у зв'язку з евакуацією підприємств, скороченням малого бізнесу та загальною економічною депресією податковий потенціал багатьох територій помітно просів. Наприклад, за даними Мінфіну, понад 40% громад у прифронтових областях у 2023 році зібрали менше половини запланованих податкових надходжень. У таких умовах навіть точкова стабілізація ПДФО, який залишився «якорем» для бюджетів, уже розглядається як позитивна динаміка.

Аналіз кількох ключових показників (див. табл. 5) дозволяє простежити цю зміну не лише концептуально, а й кількісно: структурна вага міжбюджетних трансфертів за два роки зросла в середньому на 27%, тоді як частка власних доходів скоротилась на 14%. Така динаміка змушує по-новому осмислити

співвідношення між фіскальною автономією та ресурсною залежністю, оскільки навіть номінальне зростання доходів не завжди свідчить про реальну керованість фінансами на місцях.

Повномасштабна війна докорінно змінила економічну конфігурацію місцевих бюджетів. Те, що ще кілька років тому вважалося стійкою фіскальною основою – стабільні надходження з місцевих податків, орендні платежі, адміністративні збори, – почало втрачати вагу в загальній структурі доходів. Громади, які будували свою фінансову модель на перевазі власних джерел, зіткнулися з раптовим просіданням цих позицій: малі підприємства зупинилися, споживча активність скоротилась, а частина економіки перейшла в неформальний сектор. У ряді випадків падіння обсягів податкових надходжень сягало 30–45% у порівнянні з довоєнним рівнем.

Таблиця 5

**Трансформація структури доходів місцевих бюджетів
у зв'язку з воєнними викликами**

Категорія доходів	Ситуація до війни (до 2022 року)	Зміни у період війни (2022–2024 роки)	Вплив на структуру доходів
Податкові надходження	Основне джерело прибутків (здебільшого ПДФО, податок на власність, єдиний податок)	Значне зменшення через скорочення платників та економічної діяльності	Питома вага зменшилася, спричинено дефіцитом бюджету
Неподаткові надходження	Сталі надходження від оренди, адміністративних стягнень, штрафів	Коливання через послаблення активності	Зменшення або часткова стабілізація
Дотації та субвенції з держбюджету	Помірний ступінь, орієнтовані на соціальні витрати	Значне зростання обсягів для відшкодування втрат власних прибутків	Збільшилася питома вага, стали головним стабілізуючим чинником
Грантові надходження та міжнародна допомога	Нечасті, невеликі обсяги	Активне залучення грантів для відбудови та гуманітарних потреб	Нове важливе джерело, хоч нестійке й цільове

Джерело: сформовано автором на основі [11, с. 143]

Одночасно з цим зростає інтерес до нестандартних джерел поповнення бюджету – від муніципального краудфандингу до експериментів з місцевими облігаціями, участю у проєктах державно-приватного партнерства чи комерціалізацією комунального майна.

Бюджет більше не сприймається як жорсткий документ із фіксованими цифрами на рік. Він стає гнучким сценарієм, який постійно змінюється під тиском воєнної реальності. Це вимагає іншої фінансової культури: здатності швидко переорієнтовувати ресурси, формувати подушки безпеки, приймати рішення в умовах невизначеності. І в цьому – головне завдання нового етапу бюджетного управління: не просто вижити, а навчитися діяти в середовищі, яке не пробачає інерційності.

Гранти часто дозволяють відшкодувати ті видатки, які громади не здатні профінансувати зі своїх ресурсів через скорочення податкових і неподаткових прибутків. В деяких випадках обсяги грантових надходжень складають від 10% до 25% від усього бюджету громади, особливо в деокупованих або прифронтових місцевостях. Наприклад, у Бучанській, Іванківській, Макарівській громадах Київської області реалізовано десятки проєктів з відбудови інфраструктури саме за рахунок зовнішньої підтримки.

У 2024 році громади Київської області отримали від триразової до більшої суми дотацій, ніж до війни. Наприклад, Бучанська

громада здобула 31,5 млн грн, а Гостомельська – 49,5 млн грн дотацій, котрі були спрямовані на виплату надбавок працівникам бюджетних установ, оплату енергії, медикаментів, соціальні виплати та інші першочергові потреби [12].

В умовах війни, коли традиційні джерела доходів місцевих бюджетів просили під тиском руйнувань, саме зовнішня фінансова підтримка – гранти, міжнародні технічні програми, донорські ініціативи – стала тим рятівним ресурсом, що дозволив громадам втриматися на плаву. Але значення цієї підтримки вийшло далеко за межі короткострокової компенсації втрат. Можна помітити, як з накопиченням досвіду взаємодії з донорами громади почали переосмислювати сам підхід до управління фінансами. Грантові програми вимагають прозорості, чіткого проєктного мислення, здатності працювати за стандартами, прийнятими в ЄС, Скандинавії чи США. І це поступово формує нову фінансову культуру – орієнтовану не на утримання, а на розвиток.

У повоєнний період, коли Україна розгортає масштабну програму відновлення, саме цей досвід може лягти в основу оновленої моделі децентралізації – більш відкритої до партнерств, гнучкої та міжнародно інтегрованої. Вже зараз з'являються приклади громад, які будують свою бюджетну політику навколо проєктного фінансування. У 2023 році понад 400 територіальних одиниць залучили кошти

щонайменше з двох міжнародних джерел, а у 80% випадків ці ресурси були спрямовані на довгострокові проекти: модернізацію житлово-комунальної інфраструктури, цифровізацію сервісів, розвиток освіти [12].

Найбільше мікрогрантів взяли підприємці Бучанського району [13]:

- Ірпінської міської громади – 57 осіб на загальну суму 13 млн грн;
- Бучанської міської громади – 17 осіб на 3,8 млн грн;
- Гостомельської селищної громади – 13 осіб на 3,2 млн грн;
- Бородянської селищної громади – 10 осіб на 2,1 млн грн.

Формування місцевих бюджетів в кризових умовах, зокрема під час воєнного стану, відбувається в надзвичайно складному та мін-

ливому середовищі. Територіальні громади, особливо у потерпілих регіонах, зіштовхуються з низкою системних проблем, що суттєво ускладнюють бюджетний процес і ставлять під загрозу фінансову стійкість. Основні проблеми можна згрупувати таким чином (рис. 2):

У період широкомасштабної війни територіальні громади Київської області постали перед необхідністю швидко адаптувати бюджетну політику до нових реалій. Механізми мобілізації доходів – тобто заходи, спрямовані на забезпечення надходжень до місцевих бюджетів – стали ключовими для фінансової стійкості громад. Аналіз практик окремих територіальних громад Київщини демонструє як вдалі рішення, так і системні обмеження (табл. 6).



Рис. 2. Ключові проблеми формування бюджетів територіальних громад у кризових умовах

Джерело: сформовано автором на основі [14, с. 63]

Таблиця 6

Чинники впливу на бюджетний процес у воєнний період

Стан	Механізми мобілізації	Оцінка ефективності
Бучанська міська громада		
Деокупована територія, сильно постраждала від бойових дій	Запровадження електронної платформи обліку нерухомості. Активне залучення грантового фінансування (від ПРООН, GIZ, U-LEAD) – у 2023 році втілено 14 проєктів на понад 35 млн грн. Проведення інвентаризації землі – приріст надходжень від оренди землі склав понад 20% у 2023 році.	Висока. Громада зуміла компенсувати частину прибутків через активне управління ресурсами
Ірпінська міська громада		
Зазнала масштабних руйнувань, але має потужний приватний сектор	Співпраця з бізнесом, податкові пільги для малого бізнесу. Проведення цифровізації орендованого майна. Участь у програмі «Відбудова Ірпеня» з USAID – додатково залучено понад 25 млн грн.	Висока. Поєднання прозорості комунікації з бізнесом дозволило уникнути суттєвого зменшення прибутків.
Обухівська громада		
Тилова громада, не зазнала фізичних руйнувань	Оптимізація ставок місцевих податків у 2023 дало +5 млн грн до бюджету. Активна робота з боржниками по орендній платі. Розширення бази платників єдиного податку (індивідуальні підприємці та малий бізнес).	Помірно висока. Громада підвищила фіскальну результативність без значного зовнішнього фінансування
Іванківська селищна громада		
Деокупована, територіально розгалужена, постраждала від обстрілів	Обмежені спроможності через втрату підприємств і від'їзд населення. Головне джерело фінансування – дотації з обласного бюджету та гуманітарні проєкти. Активна співпраця з благодійними фондами (часткове покриття бюджетних витрат).	Низька. Через об'єктивні підстави громада втратила фінансову базу й не мала достатньої управлінської спроможності для отримання грантів.

Джерело: сформовано автором на основі [13; 15–16]

В контексті повномасштабної війни та передбачуваного тривалого періоду відбудови, бюджетна політика територіальних громад України, зокрема на Київщині, потребує стратегічного переосмислення. Воєнні ризики, спад доходів, зростання соціальних витрат і залежність від зовнішніх джерел фінансування виявили системні слабкості бюджетного управління на місцевому рівні. Для забезпечення фінансової стійкості громад і формування умов для розвитку в посткризовий період необхідні комплексні зміни в підходах до планування, мобілізації та розподілу бюджетних ресурсів (рис. 3).

Бюджетна політика в умовах війни та повного відновлення має ґрунтуватися на засадах гнучкості, стратегічного мислення, дієвості використання ресурсів та широкої співпраці з державою, міжнародними партнерами і громадянським суспільством. Київщина як регіон

із різномірною структурою громад потребує диференційованого підходу – з особливою увагою до деокупованих територій, інфраструктурного відновлення та підтримки малого бізнесу як джерела місцевих прибутків.

Висновки. Після запровадження воєнного стану логіка бюджетного процесу в територіальних громадах зазнала різкої перебудови. Те, що донедавна працювало в режимі прогнозованого планування з акцентом на розвиток, модернізацію інфраструктури чи стимулювання економіки, раптово опинилося у площині екстреної стабілізації. Київська область, значна частина якої опинилася в епіцентрі бойових дій, відчула це чи не найгостріше.

У таких умовах класичні підходи до складання бюджету втратили свою дієвість. Бюджет став механізмом утримання критично важливих процесів: безперебійної роботи лікарень, функціонування системи водопоста-

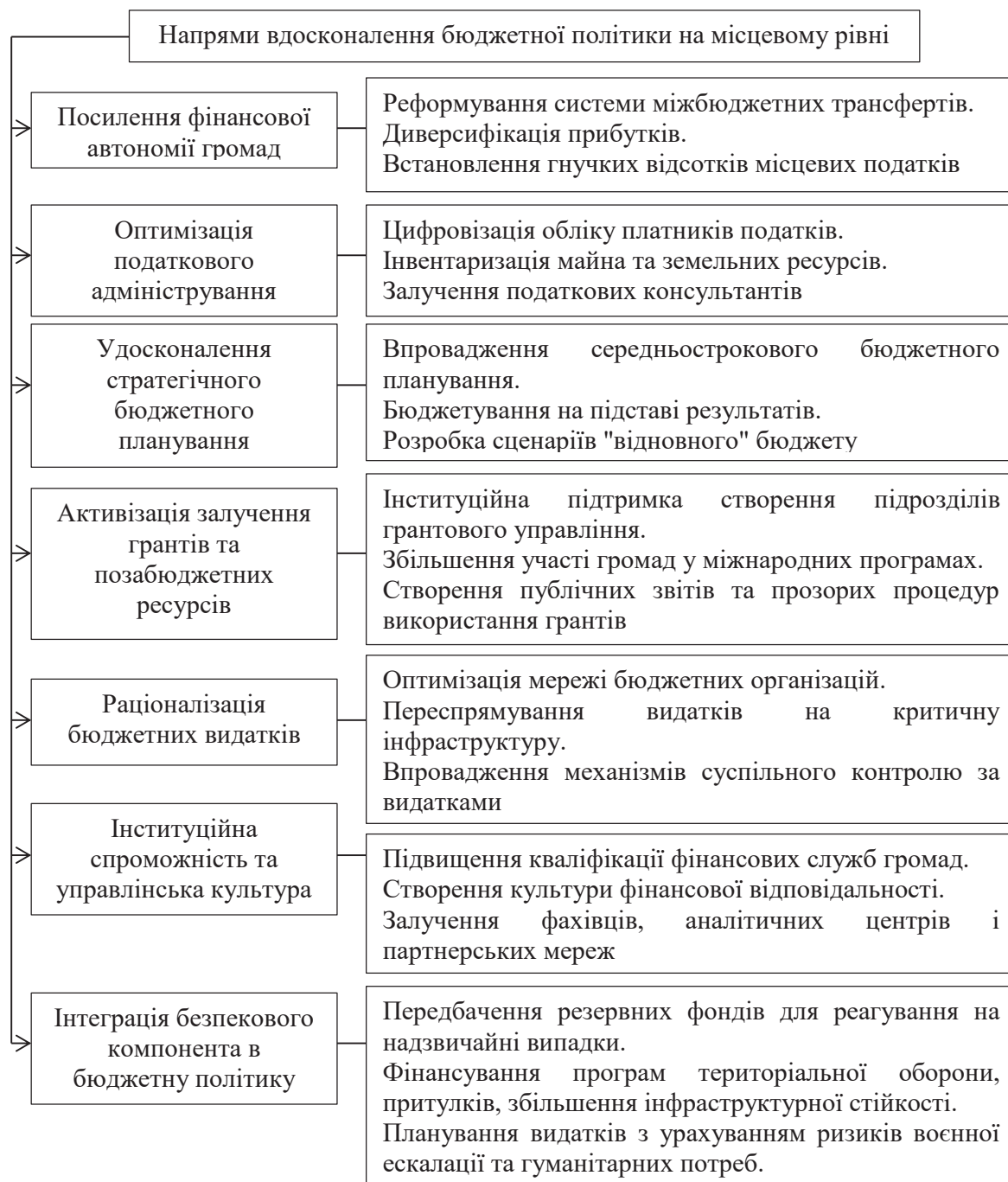


Рис. 3. Напрями вдосконалення бюджетної політики на місцевому рівні з урахуванням воєнних та поствоєнних викликів

Джерело: авторська розробка

чання, енергетичної безпеки, допомоги переміщеним особам. Трансформація бюджету в умовах війни – це не просто реакція на дефіцит. Це зміна парадигми. Розподіл коштів перестає бути лише технічним процесом і стає питанням виживання.

В умовах, коли традиційні джерела фінансування місцевих громад переживають серйозні втрати, посилюється роль зовнішніх

інфузій – державних дотацій, субвенцій та грантів, які виступають потужним компенсатором недоотриманих коштів. Практика засвідчила, що найбільш успішними в цьому контексті виявилися громади Київщини, серед яких Бучанська, Ірпінська та Обухівська. Вони не просто чекали на трансферти, а системно підходили до питання посилення власної фінансової бази.

Для забезпечення фінансової стійкості громад сформовано комплексні зміни в підходах до планування, мобілізації та розподілу бюджетних ресурсів особливо для громад

Київщини, що опинились на передовій відновлення після руйнувань – ця здатність дедалі більше визначає їхню позицію у майбутньому регіональному ландшафті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Пилипенко Я.В. Формування та виконання місцевих бюджетів в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-46>
2. Ватаманюк-Зелінська У. З., Штундер І. М., Гаврилюк С. О. Тенденції формування та виконання місцевих бюджетів в умовах воєнного стану. *Інноваційна економіка*. 2022. № 92, 6168. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.4.9>
3. Канаєва Т., Галабурда А. Бюджетна політика держави в умовах воєнного стану. *Scientia fructuosa*. 2022. Том 144. № 4. С. 98–109. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)07](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)07)
4. Фарінович І., Волошин О. Аналіз ефективності виконання бюджетів територіальних громад в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-129>
5. Гарбінська-Руденко А.В., Демчук М.В. Правове регулювання формування бюджетів об'єднаних територіальних громад як ключових суб'єктів місцевого самоврядування. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. №1. С. 361–365. DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.01.64>
6. Славкова А., Вороновська Д. Доходи місцевих бюджетів України у забезпеченні потреб територіальних громад та зміцненні обороноздатності в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. №2 (112). С. 32–40. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-5>
7. Осадчук С. В. Особливості формування доходів місцевих бюджетів на наступний бюджетний період. *Дослідження фінансових інституцій та інструментів розвитку держави, територій та суб'єктів господарювання: теоретичні, методологічні та практичні аспекти*: матеріали 8 Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 24 жовт. 2024 р.). / за ред. О. М. Савастєєвої та ін. Одеса : Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, 2024. С.93–95. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/handle/123456789/40153> (дата звернення: 11.07.2025).
8. Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану. Постанова від №252 від 11 березня 2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/252-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.07.2025).
9. Сідор М. І., Омельченко І. І. Бюджетна система України в сучасних умовах. *Juris Europensis Scientia*. 2024. Випуск 1. С. 112-119. DOI <https://doi.org/10.32782/chern.v1.2024.20>
10. Бюджети територіальних громад у Київській області. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/1050000000/info/indicators?year=2022&month=12> (дата звернення: 11.07.2025).
11. Фурик І.І. Особливості формування та виконання місцевих бюджетів України в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка*. 2024. Випуск 1 (63). С. 143–148. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).143-148](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).143-148)
12. Ульяненко В. Київщина отримала втричі більше дотацій, ніж до війни: інфографіка. URL: https://glavcom.ua/kyiv/news/kijivshchina-otrimala-vtrichi-bilshe-dotatsij-nizh-do-vijni-infohrafika-989231.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.07.2025).
13. Швець І. Підприємці Бучанського району стали лідерами Київщини в отриманні державних грантів. URL: https://big.informator.ua/uk/2023/06/16/pidpryemczibuchanskogo-rajonu-staly-lideramy-kyivshhyny-v-otrymanni-derzhavnyh-grantiv/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.07.2025).
14. Сорока В. Особливості та проблеми формування фінансових механізмів розвитку територіальних громад в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 340 (2). С. 63–67. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-9>
15. Офіційний сайт Бучанської міської ради. URL: <https://www.bucha-rada.gov.ua/content/zvit-pro-vykonannya-pasportiv-byudzhetnyh-program-miscevogo-byudzhetu-na-2023-rik> (дата звернення: 11.07.2025).
16. Фінансова підтримка та гранти. Офіційний сайт Ірпінської міської ради. URL: <https://imr.gov.ua/finansova-pidtrymka-ta-granty/> (дата звернення: 11.07.2025).

REFERENCES:

1. Pylypenko Ya.V. (2023) Formuvannia ta vykonannia mistsevykh biudzhetyv v umovakh viiny [Formation and execution of local budgets in times of war]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-46>

2. Vatamaniuk-Zelinska U. Z., Shtunder I. M., Havryliuk S. O. (2022) Tendentsii formuvannia ta vykonannia mistsevykh biudzhetyv v umovakh voiennoho stanu [Trends in the formation and execution of local budgets under martial law]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative economy*, no. 92, pp. 61–68. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.4.9>
3. Kanaieva T., Halaburda A. (2022) Biudzhetna polityka derzhavy v umovakh voiennoho stanu [State budget policy under martial law]. *Scientia fructuosa*, vol. 144, no. 4, pp. 98–109. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)07](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)07)
4. Farynovych I., Voloshyn O. (2024) Analiz efektyvnosti vykonannia biudzhetyv terytorialnykh hromad v umovakh voiennoho stanu [Analyzing the effectiveness of territorial community budgets under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-129>
5. Harbinska-Rudenko A.V., Demchuk M.V. (2024) Pravove rehuliuвання formuvannia biudzhetyv obiednanykh terytorialnykh hromad yak kluchovykh subiektiv mistsevoho samovriaduvannia [Legal regulation of the formation of budgets of united territorial communities as key subjects of local self-government]. *Analychno-porivnialne pravoznavstvo – Analytical and comparative jurisprudence*, no. 1, pp. 361–365. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.01.64>
6. Slavkova A., Voronovska D. (2023) Dokhody mistsevykh biudzhetyv Ukrainy u zabezpechenni potreb terytorialnykh hromad ta zmitsnenni oboronozdatsnosti v umovakh voiennoho stanu [Revenues of Local Budgets of Ukraine in Meeting the Needs of Territorial Communities and Strengthening Defense Capabilities under Martial Law]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Seriya “Ekonomichni nauk”*, no. 2 (112), pp. 32–40. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-5>
7. Osadchuk S. V. (2024) Osoblyvosti formuvannia dokhodiv mistsevykh biudzhetyv na nastupnyi biudzhetnyi period [Peculiarities of local budget revenues formation for the next budget period]. *Doslidzhennia finansovykh instytutsii ta instrumentiv rozvytku derzhavy, terytorii ta subiektiv hospodariuvannia – Research of financial institutions and instruments for the development of the state, territories and business entities: theoretical, methodological and practical aspects: teoretychni, metodolohichni ta praktychni aspekty: materialy 8 Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Odesa, 24 zhovt. 2024 r.). / za red. O. M. Savastieievoi ta in. Odesa : Odes. nats. un-t im. I. I. Mechnykova*, pp.93–95. Available at: <https://dspace.onu.edu.ua/handle/123456789/40153> (in Ukrainian)
8. Deiaki pytannia formuvannia ta vykonannia mistsevykh biudzhetyv u period voiennoho stanu. Postanova vid №252 vid 11 bereznia 2022 roku [Some issues of formation and execution of local budgets during martial law. Resolution No. 252 of March 11, 2022]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/252-2022-%D0%BF#Text> (accessed July 11, 2025).
9. Sidor M. I., Omelchenko I. I. (2024) Biudzhetna systema Ukrainy v suchasnykh umovakh [The budget system of Ukraine in the current conditions]. *Juris Europensis Scientia*, vol. 1, pp. 112–119. DOI: <https://doi.org/10.32782/chern.v1.2024.20>
10. Biudzhety terytorialnykh hromad u Kyivskii oblasti [Budgets of territorial communities in the Kyiv region]. Available at: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/1050000000/info/indicators?year=2022&month=12> (accessed July 11, 2025).
11. Furyk I.I. (2024) Osoblyvosti formuvannia ta vykonannia mistsevykh biudzhetyv Ukrainy v umovakh viiny [Peculiarities of Formation and Execution of Local Budgets of Ukraine in the Context of War]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Seriya Ekonomika*, vol. 1 (63), pp. 143–148. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).143-148](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).143-148)
12. Ulianenko V. Kyivshchyna otrykala vtrychi bilshе dotatsii, nizh do viiny: infografika [Kyiv region received three times more subsidies than before the war: infographic]. Available at: https://glavcom.ua/kyiv/news/kijivshchina-otrykala-vtrychi-bilshе-dotatsij-nizh-do-vijni-infohrafika--989231.html?utm_source=chatgpt.com (accessed July 11, 2025).
13. Shvets I. Pidpryiemtsi Buchanskoho raionu staly lideramy Kyivshchyny v otrymanni derzhavnykh hrantiv [Entrepreneurs of Bucha district became leaders of Kyiv region in receiving state grants]. Available at: https://big.informator.ua/uk/2023/06/16/pidpryemczibuchanskogo-rajonu-staly-lideramy-kyivshchyny-v-otrymanni-derzhavnyh-grantiv/?utm_source=chatgpt.com (accessed July 11, 2025).
14. Soroka V. (2025) Osoblyvosti ta problemy formuvannia finansovykh mekhanizmiv rozvytku terytorialnykh hromad v Ukraini [Features and Problems of Forming Financial Mechanisms for the Development of Territorial Communities in Ukraine]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 340 (2), pp. 63–67. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-9>
15. Ofitsiyni sait Buchanskoi miskoi rady [Official website of Bucha City Council]. Available at: <https://www.bucha-rada.gov.ua/content/zvit-pro-vykonannya-pasportiv-byudzhetnyh-program-miscevogo-byudzhetu-na-2023-rik> (accessed July 11, 2025).
16. Finansova pidtrymka ta hranty. Ofitsiyni sait Irpinskoi miskoi rady [Financial support and grants. Official website of Irpin City Council]. Available at: <https://imr.gov.ua/finansova-pidtrymka-ta-granty/> (accessed July 11, 2025).