

Тетяна Миколаївна Бороденко,
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів ім. В. Федосова,
Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана
(м. Київ)*

МІСЦЕВІ БЮДЖЕТИ Й ЦИФРОВЕ ВРЯДУВАННЯ: ВИКЛИКИ ТА ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ МІСТ

Місцеві бюджети є фундаментальним інструментом реалізації публічного управління на рівні міст та територіальних громад. Від їхньої наповненості безпосередньо залежить якість комунальних послуг, стан інфраструктури, рівень соціального захисту населення та загальна конкурентоспроможність міських агломерацій. В умовах продовження воєнного стану та євроінтеграційних прагнень України питання ролі місцевих бюджетів у забезпеченні сталого розвитку міст набуває особливої актуальності.

Місцеві бюджети є не лише фінансовою основою функціонування органів місцевого самоврядування, а й ключовим механізмом реалізації стратегій міського розвитку. Вони виступають основою фінансової самостійності та конкурентоспроможності територій, а їхня дохідна складова визначає спроможність громади до саморозвитку [1, с. 3–4]. У контексті воєнного стану ця залежність набуває ще більшої критичності, адже руйнування інфраструктури та вимушене переміщення населення суттєво трансформують як доходну, так і видаткову частини міських бюджетів [2].

Реформа децентралізації суттєво трансформувала бюджетні відносини в Україні та забезпечила зростання капітальних видатків місцевих бюджетів з 6,4 % у 2014 році до 16,1 % у 2019 році [3]. За даними Кабінету Міністрів, місцеві бюджети у 2025 році отримали понад 491 млрд грн податкових надходжень, що на 13,4 % більше, ніж у 2024 році [4]. Можна говорити про поступове відновлення фіскальної спроможності громад попри несприятливі умови воєнного часу та є важливим індикатором стійкості системи місцевих фінансів.

Аналіз структури доходів місцевих бюджетів підтверджує збереження домінуючої ролі податкових надходжень – понад 60 %

загального обсягу власних доходів, тоді як кошти від органів державного управління становлять близько 27 % [5]. Податкові надходження залишаються ключовими індикаторами економічної активності міст і безпосередньо визначають їхню інвестиційну привабливість. Видаткова частина міських бюджетів продовжує концентруватися у сферах освіти, ЖКГ, соцзахисту, хоча в умовах воєнного стану зростають видатки на відновлення пошкодженої інфраструктури. Держбюджетом на 2025 рік передбачено субвенції на відновлення муніципальної інфраструктури на загальну суму понад 9,6 млрд грн [4].

Водночас бюджети територіальних громад в умовах воєнного стану стикаються з поглибленням структурних проблем: зменшенням власної дохідної бази внаслідок вилучення «силового» ПДФО, зростанням видаткового навантаження через потреби внутрішньо переміщених осіб, руйнуванням комунальних об'єктів та посиленням залежності від державних трансфертів [2, с. 87–88]. Так, трансферти з державного бюджету до місцевих бюджетів лише за перше півріччя 2025 року склали 93,9 млрд грн, тоді як реверсна дотація з місцевих бюджетів до державного – 6,3 млрд грн [3], що відображає збережену нерівномірність фінансового потенціалу між різними типами громад.

Одним із ключових векторів модернізації публічного управління на місцевому рівні є цифрова трансформація управлінських процесів. Саме цифровізація здатна переорієнтувати місцеве самоврядування на вищі технологічні уклади, забезпечивши більшу демократичність, прозорість та інклюзивність – підходи, більш притаманні стандартам ЄС у галузі публічного управління [6, с. 31–32].

Серед практичних інструментів цифрової трансформації місцевого управління виокремлюють декілька напрямів. Перший – цифровізація фінансового адміністрування: моніторинг, інвентаризація та управління бюджетними ресурсами за допомогою цифрових рішень сприяє підвищенню ефективності стягнення податків і зборів, синхронізації стратегічного і фінансового планування, зміцненню підзвітності органів місцевого самоврядування. Системи «Prozorro», «Spending», «Трембіта» та «Портал Дія» вже стали частиною управлінської екосистеми громад і забезпечують прозорість публічних фінансів та спрощення адміністративних процесів.

Другий напрям – запровадження технологій штучного інтелекту у процеси прийняття управлінських рішень. [7, с. 3]. Зокрема, ШІ може

Секція 2. Публічне управління та адміністрування: виклики сьогодення й вектори розвитку

бути застосований для прогнозування доходів місцевих бюджетів, оптимізації маршрутів комунального транспорту, виявлення незадекларованих об'єктів оподаткування та планування відновлення пошкодженої інфраструктури.

Третій напрям – розвиток геоінформаційних систем та платформ відкритих даних. Відповідно до планів Міністерства розвитку громад та територій України, у 2025 році передбачено впровадження ГІС моніторингу регіонального розвитку, яка забезпечить органам місцевого самоврядування доступ до просторових аналітичних даних для прийняття ефективних управлінських рішень [3]. Паралельно реалізується Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року [5].

Четвертий напрям – цифрові інструменти громадської участі. Цифровізація процесів участі мешканців у місцевому самоврядуванні – онлайн-платформи для публічних консультацій, електронні петиції, системи партисипаторного бюджетування – дає органам влади зручний інструмент залучення громадян до обговорення суспільно важливих питань, включно з розподілом бюджетних коштів. Програма Вінницької міської ради з інформатизації та цифрової трансформації на 2024–2026 роки є прикладом системного підходу на рівні окремого міста: вона реалізує стратегічний пріоритет «Цифровізація муніципального простору» з метою підвищення ефективності та доступності муніципальних послуг і посилення громадської участі в ухваленні рішень [8, с. 1–2].

Впродовж чотирьох років уповноважені з питань цифрового розвитку регіонів успішно впровадили понад 210 міжгалузевих проєктів цифровізації в різних областях України. Водночас головним системним обмеженням залишається нерівномірність цифрової спроможності між великими містами та малими громадами. Для подолання цього розриву критично важливим є поєднання державної підтримки з міжнародною технічною.

Місцеві бюджети відіграють визначальну роль у розвитку міст, забезпечуючи фінансування ключових сфер міської життєдіяльності. Зростання податкових надходжень у 2025 році на 13,4 % свідчить про поступове зміцнення фіскальної бази громад. Водночас структурні виклики – залежність від державних трансфертів, наслідки воєнних руйнувань, нерівномірність розподілу фінансових ресурсів – обмежують реалізацію розвитку потенціалу місцевих бюджетів. Ефективним

інструментом подолання цих викликів є цифрова трансформація управлінських процесів. Комплексний підхід – зміцнення власної дохідної бази, оптимізація видаткової політики відповідно до євроінтеграційних стандартів та масштабна цифровізація – стане підґрунтям сталого розвитку українських міст у середньостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цимбалюк І. О., Павліха Н. В., Корнелюк О. А. Місцеві бюджети як основа фінансової самостійності та конкурентоспроможності територій. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-107>
2. Легкоступ І. Бюджети територіальних громад в умовах воєнного стану в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-14>
3. Місцеві бюджети. Показники виконання / Портал «Open Budget». URL : <https://openbudget.gov.ua/local-budget> (дата звернення: 06.03.2026).
4. Карнаух Л. Місцеві бюджети у 2025 році отримали понад 491 млрд грн / Кабінет Міністрів України. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/lesia-karnaukh-mistsevi-biudzhety-u-2025-rotsi-otrymaly-ponad-491-mlrd-hrn> (дата звернення: 08.03.2026).
5. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1351-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/1351-2024-p> (дата звернення: 10.03.2026).
6. Дульська І. В. Цифровізація територіальних громад України під час війни. *Український соціум*. 2024. № 1–2 (88–89). С. 14–49.
7. Помаза-Пономаренко А. Л., Тарадуда Д. В. Розвиток регіонів і громад: роль штучного інтелекту. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. № 2. DOI : <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/744>
8. Програма інформатизації та цифрової трансформації на 2024–2026 роки (зі змінами від 25.04.2025) / Вінницька міська рада. URL : <https://vmr.gov.ua> (дата звернення: 10.03.2026).