

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра фінансів, банківського бізнесу та оподаткування

## **Магістерська робота**

**на тему «Управління формуванням та використанням  
фінансових ресурсів місцевих бюджетів»**

Виконала: студентка 2-го курсу, групи 2МЕФ  
Спеціальності 072 «Фінанси, банківська  
справа, страхування та фондовий ринок»  
другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Шекета Ю.С.

Керівник: к.е.н., доцент Кречотень І.М.

Рецензент: Начальник Головного управління  
Державної казначейської служби у  
Полтавській області Чепурний О.В.

Засвідчую, що в цій роботі немає запозичень із  
праць інших авторів без відповідних посилань  
Шекета Ю.С.

Підтверджую достовірність даних,  
використаних у роботі  
Шекета Ю.С.

Полтава, 2026 року

## АНОТАЦІЯ

Шекета Ю.С. Управління формуванням та використанням фінансових ресурсів місцевих бюджетів. Рукопис. Магістерська робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» за освітньо-професійною програмою «Фінанси, банківська справа та страхування», Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», Полтава, 2026.

Робота містить 68 сторінок, 6 таблиць, 22 рисунки, список літератури із 50 джерел та 4 додатки.

Ключові слова: місцеві бюджети, фінансові ресурси, бюджетне планування, міжбюджетні відносини, фінансова децентралізація, бюджетна політика, ефективність використання бюджетних коштів.

Посилення фінансової самостійності органів місцевого самоврядування в умовах дефіциту фінансових ресурсів, диспропорцій у фінансовому забезпеченні територіальних громад, обмеженості власної дохідної бази окремих адміністративно-територіальних одиниць, недосконалості інструментів середньострокового бюджетного планування та недостатньої ефективності використання наявних фінансових ресурсів зумовлює необхідність поглибленого наукового дослідження проблематики управління місцевими фінансами та обґрунтування напрямів удосконалення процесів формування і використання фінансових ресурсів місцевих бюджетів.

Мета роботи – дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів управління формуванням та використанням фінансових ресурсів місцевих бюджетів в умовах фінансової децентралізації.

Об'єктом дослідження є процеси формування та використання фінансових ресурсів місцевих бюджетів.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління формуванням та використанням фінансових ресурсів місцевих бюджетів.

У першому розділі розкрито економічну сутність та роль фінансових ресурсів місцевих бюджетів у системі публічних фінансів, досліджено особливості бюджетного планування на місцевому рівні, проаналізовано специфіку видаткової політики місцевих бюджетів в умовах бюджетної децентралізації.

У другому розділі здійснено комплексне оцінювання динаміки та структури доходів місцевих бюджетів України, проведено аналіз видатків за функціональною та економічною класифікацією, виконано діагностику збалансованості місцевих бюджетів та ефективності механізмів міжбюджетного регулювання, що дало змогу ідентифікувати ключові проблеми управління фінансовими ресурсами на місцевому рівні.

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення процесів планування та прогнозування доходів місцевих бюджетів з урахуванням зарубіжного досвіду, розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності використання фінансових ресурсів місцевих бюджетів, які мають прикладне значення для органів місцевого самоврядування та фінансових органів.

Наукова новизна роботи визначається поглибленням теоретичних засад управління фінансовими ресурсами місцевих бюджетів в умовах децентралізації, а також розробкою науково обґрунтованих пропозицій щодо удосконалення процесів управління місцевими фінансами. Результати проведеного дослідження були апробовані на всеукраїнських та міжнародних конференціях.

Практична цінність магістерської роботи полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення процесів формування та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів місцевих бюджетів, які можуть бути використані органами місцевого самоврядування та фінансовими органами у практичній діяльності.

## SUMMARY

Sheketa Yu.S. Management of the formation and use of local budget financial resources. Manuscript. Master's work on obtaining a second (master's) level of higher education from the specialty 072 "Finance, banking, insurance and stock market" under the educational-professional program "Finance, banking and insurance", National University Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic, Poltava, 2026.

The work contains 68 pages, 6 tables, 22 figures, a list of literature from 50 sources and 4 applications.

Key words: local budgets, financial resources, budget planning, intergovernmental fiscal relations, fiscal decentralization, budget policy, efficiency of budget fund utilization.

The strengthening of financial autonomy of local self-government bodies in the context of financial resource scarcity, disparities in financial provision of territorial communities, limited own revenue base of certain administrative-territorial units, imperfection of medium-term budget planning instruments, and insufficient efficiency in the use of available financial resources necessitates an in-depth scientific investigation of local finance management issues and substantiation of directions for improving the processes of formation and utilization of local budget financial resources.

The purpose of the work is to investigate the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving the management processes of formation and utilization of local budget financial resources under fiscal decentralization.

The object of the study is the processes of formation and utilization of local budget financial resources.

The subject of the study is the set of theoretical, methodological, and practical aspects of managing the formation and utilization of local budget financial resources.

The first chapter reveals the economic essence and role of local budget financial resources in the public finance system, examines the peculiarities of budget planning at the local level, and analyzes the specifics of local budget expenditure policy under fiscal decentralization.

The second chapter provides a comprehensive assessment of the dynamics and structure of local budget revenues in Ukraine, conducts an analysis of expenditures by functional and economic classification, and performs a diagnosis of local budget balance and the effectiveness of intergovernmental fiscal regulation mechanisms, which enabled the identification of key problems in managing financial resources at the local level.

The third chapter substantiates directions for improving the processes of planning and forecasting local budget revenues, taking into account international experience, and develops practical recommendations for enhancing the efficiency of local budget financial resource utilization, which have applied significance for local self-government bodies and financial authorities.

The scientific novelty of the work is determined by the deepening of theoretical foundations for managing local budget financial resources under decentralization, as well as the development of scientifically substantiated proposals for improving local finance management processes. The results of the research have been presented at national and international conferences.

The practical value of the master's thesis lies in the development of recommendations for improving the formation processes and enhancing the efficiency of local budget financial resource utilization, which can be applied by local self-government bodies and financial authorities in their practical activities.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА ВИКОРИСТАННЯМ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ.....	6
1.1. Сутність та роль фінансових ресурсів місцевих бюджетів у системі публічних фінансів.....	6
1.2. Особливості бюджетного планування місцевих фінансів.....	12
1.3. Видаткова політика місцевих бюджетів в умовах бюджетної децентралізації..	18
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ УКРАЇНИ .....	26
2.1. Оцінювання динаміки та структури доходів місцевих бюджетів України....	26
2.2. Аналіз видатків місцевих бюджетів за функціональною класифікацією...	33
2.3. Діагностика збалансованості місцевих бюджетів та ефективності механізмів міжбюджетного регулювання .....	38
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ.....	46
3.1. Напрями удосконалення процесів планування та прогнозування доходів місцевих бюджетів з використанням зарубіжного досвіду .....	46
3.2. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності використання фінансових ресурсів місцевих бюджетів .....	52
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	68

				МР	2МЕФ	12176735	
	П. І. Б.	Підпис	Дата				
<i>Розроб.</i>	<i>Шекета Ю.С.</i>			<i>Управління формуванням та використанням фінансових ресурсів місцевих бюджетів</i>	Літ.	Арк.	Акрушів
<i>Перевір.</i>	<i>Крекотень І.М.</i>				3	68	
<i>Н. Контр.</i>	<i>Крекотень І.М.</i>				<i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» Кафедра фінансів, банківського бізнесу та оподаткування</i>		
<i>Затверд.</i>	<i>Свистун Л.А.</i>						

## ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена важливістю ефективного управління місцевими фінансами в умовах фінансової децентралізації, що супроводжується розширенням фінансових повноважень та відповідальності місцевої влади за формування й використання бюджетних ресурсів. Трансформація міжбюджетних відносин актуалізує проблеми забезпечення фінансової спроможності територіальних громад, що потребує удосконалення підходів до забезпечення збалансованості їх бюджетів. Водночас сучасні виклики, пов'язані з необхідністю посилення фінансової стійкості місцевих бюджетів в умовах економічної нестабільності, подолання значної диференціації у рівнях бюджетної забезпеченості різних регіонів та підвищення якості надання публічних послуг на місцевому рівні, вимагають поглиблення теоретичних засад і вдосконалення практичних підходів до управління фінансовими ресурсами місцевих бюджетів, що й визначає актуальність обраної теми магістерської роботи.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів управління формуванням та використанням фінансових ресурсів місцевих бюджетів в умовах фінансової децентралізації.

Для досягнення доставленої мети було визначено наступні завдання:

- розкрити сутність та роль фінансових ресурсів місцевих бюджетів у системі публічних фінансів;
- узагальнити особливості бюджетного планування місцевих фінансів;
- охарактеризувати видаткову політику місцевих бюджетів в умовах бюджетної децентралізації;
- здійснити оцінювання динаміки та структури доходів місцевих бюджетів України;
- проаналізувати видатки місцевих бюджетів за функціональною класифікацією;

- провести діагностику збалансованості місцевих бюджетів та ефективності механізмів міжбюджетного регулювання;
- обґрунтувати напрями удосконалення процесів планування та прогнозування доходів місцевих бюджетів з використанням зарубіжного досвіду;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності використання фінансових ресурсів місцевих бюджетів.

Об'єктом дослідження є процеси формування та використання фінансових ресурсів місцевих бюджетів. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління формуванням та використанням фінансових ресурсів місцевих бюджетів.

Інформаційною базою магістерської роботи є законодавчі та нормативні акти України у сфері бюджетних відносин, офіційні статистичні дані Державної казначейської служби України, Міністерства фінансів України, Державної служби статистики України, звіти про виконання місцевих бюджетів, наукові праці українських та зарубіжних учених з проблем місцевих фінансів та бюджетної політики.

Робота має практичну цінність, оскільки розроблені рекомендації щодо вдосконалення процесів формування та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів місцевих бюджетів можуть бути використані органами місцевого самоврядування та фінансовими органами у практичній діяльності. Отримані результати пройшли апробацію.

Наукова новизна роботи визначається поглибленням теоретичних засад управління фінансовими ресурсами місцевих бюджетів в умовах децентралізації, а також розробкою науково обґрунтованих пропозицій щодо удосконалення процесів управління місцевими фінансами.

Магістерська робота була підготовлена на основі відкритих даних й складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА ВИКОРИСТАННЯМ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ

#### **1.1. Сутність та роль фінансових ресурсів місцевих бюджетів у системі публічних фінансів**

У системі публічних фінансів фінансові ресурси місцевих бюджетів посідають особливе місце, оскільки вони становлять матеріальну основу функціонування місцевого самоврядування та забезпечують виконання покладених на нього повноважень соціально-економічного характеру. В умовах трансформації бюджетної системи, зумовленої процесами децентралізації і зростання відповідальності органів місцевої влади за результати розвитку відповідних територій, питання сутності та ролі фінансових ресурсів місцевих бюджетів набуває не лише теоретичного, а й прикладного значення, що зумовлює необхідність його ґрунтовного дослідження.

У науковій літературі та практиці бюджетного менеджменту Василик О.Д., Павлюк К.В. [9], Федосов В.М. [10], Жихор О.Б. [14], Кириленко О.П. [20] та інші науковці фінансові ресурси місцевих бюджетів розглядаються як сукупність грошових коштів, що формуються у розпорядженні органів місцевого самоврядування для забезпечення виконання власних і делегованих державою функцій щодо соціально-економічного розвитку територіальних громад. Водночас таке визначення потребує деталізації з урахуванням багатоаспектності природи цих ресурсів.

Зміст фінансових ресурсів місцевих бюджетів не обмежується виключно фіскальним наповненням бюджетів, а охоплює ширший спектр фінансових відносин, пов'язаних із розподілом і перерозподілом валового внутрішнього продукту на місцевому рівні. Тому з економічної точки зору фінансові ресурси місцевих бюджетів являють собою частину національного доходу та валового

внутрішнього продукту, що централізується на рівні територіальних громад через систему бюджетних відносин як за рахунок власних надходжень місцевих бюджетів, так і через механізми міжбюджетного перерозподілу [13].

Сутнісні характеристики фінансових ресурсів місцевих бюджетів розкриваються через призму їх специфічних ознак, представлених на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Сутнісні характеристики фінансових ресурсів місцевих бюджетів

*\* побудовано автором за результатами узагальнення джерел [9-16]*

Акумулявання та використання фінансових ресурсів на територіальному рівні відбувається через місцеві бюджети, які є фондами фінансових ресурсів, що мобілізуються й витрачаються на відповідній території [10].

Система місцевих бюджетів є невід'ємним елементом бюджетних систем більшості країн світу, однак її організаційна побудова, рівень фінансової самостійності та функціональне навантаження суттєво різняться залежно від історичних традицій, державного устрою, політичної моделі управління та рівня економічного розвитку [11]. Водночас визначальну роль у формуванні та функціонуванні місцевих бюджетів відіграють саме економічні й політичні чинники, оскільки вони зумовлюють обсяг переданих на місцевий рівень повноважень, характер міжбюджетних відносин і ступінь децентралізації фінансових ресурсів.

Місцеві бюджети виступають відносно самостійною ланкою публічних фінансів, що має власні джерела доходів і напрями видатків, а з іншого боку вони є складовою цілісної бюджетної системи держави (рис. 1.2), функціонування якої ґрунтується на принципах єдності, збалансованості та субсидіарності [11].



Рис. 1.2. Місцеві бюджети у складі бюджетної системи України

\* побудовано автором за даними [1]

У системі публічних фінансів місцеві бюджети займають особливе місце, виступаючи інструментом реалізації фінансової політики на територіальному рівні. Публічні фінанси як загальна категорія охоплюють всю сукупність фінансових відносин, пов'язаних з формуванням, розподілом та використанням централізованих грошових фондів держави та територіальних громад для виконання їх функцій [15]. У цій системі місцеві бюджети представляють децентралізований рівень управління фінансовими ресурсами, що дозволяє враховувати специфічні потреби окремих територій.

Місцеві бюджети охоплюють бюджети територіальних громад та інші бюджети місцевого рівня, які перебувають у взаємозв'язку між собою та з державним бюджетом через механізми міжбюджетного регулювання. Така структура забезпечує можливість перерозподілу фінансових ресурсів з

урахуванням фінансової спроможності окремих територій і потреб їх соціально-економічного розвитку.

Важливою особливістю фінансових ресурсів місцевих бюджетів є їх подвійна природа формування. З одного боку, вони включають власні доходи, що генеруються на відповідній території через місцеві податки і збори, надходження від комунального майна, плату за послуги бюджетних установ. З іншого боку, значну частину цих ресурсів становлять трансферти з державного бюджету, що забезпечують фінансове вирівнювання та підтримку спроможності місцевих бюджетів виконувати делеговані державою повноваження.

Саме через фінансові ресурси місцевих бюджетів проявляється реальна фінансова спроможність територіальних громад, що визначає можливість здійснення поточних видатків, реалізації інвестиційних програм та підтримання належного рівня публічних послуг. Роль фінансових ресурсів місцевих бюджетів у системі публічних фінансів проявляється через реалізацію низки ключових функцій, відображених на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Функції фінансових ресурсів місцевих бюджетів

*\* побудовано автором за джерелами [9-16]*

Розподільна функція фінансових ресурсів місцевих бюджетів забезпечує спрямування частини валового внутрішнього продукту на задоволення

колективних потреб населення відповідних територій. Через цю функцію відбувається первинний розподіл та перерозподіл національного доходу між різними рівнями бюджетної системи, а також між окремими галузями місцевого господарства та соціальної сфери.

Контрольна функція фінансових ресурсів місцевих бюджетів реалізується через систему бюджетного контролю за повнотою мобілізації доходів, цільовим та ефективним використанням бюджетних коштів, що дозволяє виявляти відхилення від встановлених параметрів бюджетного процесу, забезпечувати дотримання бюджетної дисципліни та оптимізувати управлінські рішення у сфері місцевих фінансів [14].

Стимулююча функція місцевих фінансів проявляється через формування такої системи фінансових відносин, за якої органи місцевого самоврядування набувають об'єктивної зацікавленості у нарощуванні дохідної бази відповідних бюджетів. Йдеться не лише про збільшення обсягів надходжень від закріплених і регулюючих загальнодержавних податків і зборів, а й про активізацію роботи з мобілізації місцевих доходів, розширення фінансової бази за рахунок альтернативних джерел та підвищення результативності використання коштів, що перебувають у розпорядженні територіальних громад.

Значення фінансових ресурсів місцевих бюджетів у системі публічних фінансів визначається їх роллю у забезпеченні фінансової автономії місцевого самоврядування. Достатність цих ресурсів є необхідною умовою ефективною реалізації органами місцевої влади своїх повноважень, надання якісних публічних послуг населенню, здійснення інвестиційних проектів місцевого значення. Від обсягу та структури фінансових ресурсів місцевих бюджетів безпосередньо залежить спроможність територіальних громад вирішувати питання місцевого значення, забезпечувати розвиток комунальної інфраструктури, підтримувати соціальну сферу.

Структура фінансових ресурсів місцевих бюджетів відображає особливості організації бюджетної системи держави та розподіл доходних

джерел між різними рівнями влади. Вона включає податкові надходження, що можуть бути власними місцевими податками і зборами або відрахуваннями від загальнодержавних податків, неподаткові доходи від використання комунального майна та надання платних послуг, а також міжбюджетні трансферти різних видів (рис. 1.4).

Податкові надходження	Неподаткові надходження	Міжбюджетні трансферти
<ul style="list-style-type: none"> <li>• місцеві податки і збори</li> <li>• відрахування від загальнодержавних податків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• від використання комунального майна та надання платних послуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• дотації</li> <li>• субвенції</li> </ul>

Рис. 1.4. Види фінансових ресурсів місцевих бюджетів

*\* побудовано автором за джерелами [9-16]*

Оптимальне співвідношення між різними компонентами фінансових ресурсів місцевих бюджетів є важливим чинником забезпечення їх фінансової стійкості та самостійності. Надмірна залежність від міжбюджетних трансфертів обмежує можливості місцевих органів влади у прийнятті самостійних рішень щодо бюджетної політики, тоді як достатня власна дохідна база створює основу для реальної фінансової автономії та відповідальності за результати управління територією.

Таким чином, фінансові ресурси місцевих бюджетів являють собою складну економічну категорію, що відображає систему фінансових відносин з приводу формування, розподілу та використання грошових фондів територіальних громад. Їх роль у системі публічних фінансів визначається функціями забезпечення фінансової основи місцевого самоврядування, реалізації регіональної та соціальної політики, стимулювання економічного розвитку територій та підтримки збалансованості всієї бюджетної системи держави.

## 1.2. Особливості бюджетного планування місцевих фінансів

Бюджетне планування становить основу ефективного управління фінансовими ресурсами місцевих бюджетів та виступає важливим інструментом реалізації соціально-економічної політики на рівні територіальних громад. Специфіка організації бюджетного планування на місцевому рівні зумовлена особливостями правового статусу органів місцевого самоврядування, характером їх фінансових повноважень та роллю у системі міжбюджетних відносин.

Бюджетне планування місцевих фінансів являє собою процес визначення обсягів та джерел формування доходів місцевих бюджетів, обґрунтування напрямів і обсягів видатків, встановлення оптимального співвідношення між фінансовими ресурсами та потребами територіальної громади [20]. Цей процес передбачає проведення багатоетапних розрахунків, узгодження інтересів різних учасників бюджетного процесу та забезпечення раціонального використання обмежених фінансових ресурсів.

Сутність бюджетного планування на місцевому рівні розкривається через його цілі та завдання (рис.1.5).



Рис. 1.5. Цілі та завдання бюджетного планування місцевих фінансів

\* складено автором за даними [13, 20]

Особливістю бюджетного планування місцевих фінансів є його тісний зв'язок із стратегічним плануванням розвитку територій. На відміну від державного бюджету, де переважають макроекономічні пріоритети, місцеві бюджети мають орієнтуватися на конкретні потреби населення відповідної території, стан місцевої інфраструктури, специфіку економічного профілю громади, що зумовлює необхідність інтеграції бюджетного планування з документами стратегічного планування, такими як стратегії розвитку територіальних громад, програми соціально-економічного розвитку [5, 7, 8].

Принципи бюджетного планування місцевих фінансів відображають основні вимоги до організації цього процесу (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Принципи бюджетного планування місцевих фінансів

\* складено автором за даними [11-14, 22]

Принцип єдності передбачає функціонування бюджетної системи на основі спільних правових, організаційних і методологічних підходів, що охоплюють єдину грошову систему, уніфіковану бюджетну класифікацію, стандартизований порядок виконання бюджетів, а також узгоджені правила бухгалтерського обліку та звітності.

Принцип збалансованості реалізується через узгодження обсягів бюджетних видатків із реальними фінансовими можливостями відповідного бюджету, що досягається шляхом чіткого розмежування повноважень між рівнями влади та дотримання відповідності між доходами і витратами у межах бюджетного періоду. Збалансованість бюджету є важливою умовою фінансової стабільності територіальної громади та передбачуваності бюджетної політики. Водночас принцип самостійності відображає інституційну відокремленість державного та місцевих бюджетів, яка забезпечується закріпленням за ними власних джерел доходів, наданням органам державної влади й місцевого самоврядування права самостійно визначати напрями використання коштів, а також повноваженнями щодо незалежного розгляду й затвердження відповідних бюджетів [12].

Принцип повноти передбачає включення до складу бюджетів усіх фінансових надходжень і видатків, що здійснюються відповідно до вимог чинного законодавства, що унеможливорює прихований перерозподіл фінансових ресурсів поза межами бюджетного процесу. Важливе місце посідає принцип обґрунтованості, згідно з яким бюджетні показники мають формуватися на основі реалістичних прогнозів соціально-економічного розвитку та достовірних розрахунків доходів і видатків, виконаних за затвердженими методиками [5].

Ефективність бюджетного процесу забезпечується дотриманням принципу ефективності, який орієнтує всіх його учасників на досягнення визначених результатів із мінімально необхідними витратами бюджетних коштів. Принцип цільового використання бюджетних ресурсів на місцевому рівні полягає у необхідності спрямування коштів виключно відповідно до затверджених бюджетних призначень [13]. Не менш значущим є принцип публічності та прозорості, який передбачає відкритість процедур затвердження місцевих бюджетів і прийняття рішень щодо звітів про їх виконання представницькими органами державної влади та місцевого самоврядування.

Відповідно до принципу відповідальності учасників бюджетного процесу кожен суб'єкт несе персональну відповідальність за прийняті рішення та здійснені дії на всіх стадіях бюджетного циклу. Водночас визначення мінімальних обсягів місцевих бюджетів ґрунтується на нормативних показниках бюджетної забезпеченості в розрахунку на одного мешканця з урахуванням соціально-економічних і природних особливостей територій та рівня мінімальних соціальних стандартів, установлених законодавством [7].

В умовах воєнного стану й обмеженості фінансових ресурсів органи місцевого самоврядування мають концентрувати кошти на найважливіших завданнях, забезпечуючи при цьому фінансування обов'язкових видатків.

Організація бюджетного планування місцевих фінансів здійснюється відповідно до встановленої законодавством процедури складання, розгляду, затвердження та виконання місцевих бюджетів. Бюджетний процес на місцевому рівні включає кілька послідовних етапів (рис. 1.7), кожен з яких має свої особливості та відповідальних учасників.



Рис. 1.7. Етапи бюджетного планування місцевих фінансів

\* складено автором за даними [22]

Планування доходів місцевих бюджетів базується на прогнозуванні податкових надходжень, що залежать від стану економічної активності на території, динаміки заробітної плати, вартості об'єктів нерухомості, кількості зареєстрованих суб'єктів господарювання. Методика прогнозування доходів передбачає використання різних підходів: екстраполяції тенденцій попередніх років, аналізу еластичності податкових надходжень, моделювання впливу змін у податковому законодавстві [5].

Неподаткові доходи місцевих бюджетів плануються на основі аналізу можливостей отримання надходжень від використання комунального майна, плати за адміністративні послуги, доходів комунальних підприємств. Планування цих доходів потребує детального обліку специфіки кожного джерела та оцінки можливостей їх нарощування через ефективне управління комунальним майном.

Планування видатків місцевих бюджетів здійснюється на основі програмно-цільового методу, який передбачає формування бюджетних програм відповідно до пріоритетних напрямів діяльності органів місцевого самоврядування. Кожна бюджетна програма має визначену мету, конкретні завдання, систему показників результативності та відповідального виконавця [32].

Особливістю планування видатків на місцевому рівні є необхідність забезпечення фінансування як власних, так і делегованих повноважень. Власні повноваження органів місцевого самоврядування стосуються питань місцевого значення і фінансуються переважно за рахунок власних доходів. Делеговані державою повноваження, зокрема у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, фінансуються через систему міжбюджетних трансфертів.

Середньострокове бюджетне планування набуває дедалі більшого значення в управлінні місцевими фінансами й передбачає розробку бюджетних прогнозів та планів на три роки, що дозволяє забезпечити передбачуваність бюджетної політики, узгодити поточні та стратегічні пріоритети розвитку території, підвищити ефективність планування капітальних видатків та реалізації інвестиційних проектів [13].

Середньострокове планування дозволяє органам місцевого самоврядування оцінювати довгострокові наслідки прийнятих бюджетних рішень, передбачати майбутні фінансові зобов'язання, оптимізувати структуру видатків відповідно до стратегічних цілей. Це особливо важливо для планування капітальних інвестицій, що потребують значних фінансових ресурсів протягом кількох років.

Важливою особливістю бюджетного планування місцевих фінансів є участь громадськості у визначенні пріоритетів витрачання частини бюджетних коштів, що підвищує легітимність бюджетних рішень та відповідальність органів місцевої влади перед громадою. Громадські слухання, обговорення проектів бюджетів, подання громадських пропозицій стають важливими елементами бюджетного процесу на місцевому рівні.

Проблемні аспекти бюджетного планування місцевих фінансів пов'язані з високим рівнем невизначеності щодо обсягів міжбюджетних трансфертів, змінами у податковому законодавстві протягом бюджетного року, обмеженістю власної дохідної бази окремих територіальних громад, що ускладнює процес бюджетного планування та знижує точність бюджетних прогнозів.

Недосконалість методології прогнозування доходів місцевих бюджетів призводить до суттєвих відхилень фактичних надходжень від планових показників, що порушує збалансованість бюджету та вимагає внесення численних змін протягом року, що знижує якість бюджетного планування та ускладнює управління бюджетними ресурсами.

Обмеженість часових рамок для підготовки проектів місцевих бюджетів, особливо в умовах запізненого прийняття державного бюджету, негативно впливає на якість бюджетного планування. Органи місцевого самоврядування змушені готувати бюджетні проекти в стислі терміни без достатнього часу для ретельного аналізу та обґрунтування бюджетних показників [22].

Удосконалення бюджетного планування місцевих фінансів потребує розвитку методології прогнозування доходів з урахуванням специфіки різних джерел надходжень, впровадження сучасних інформаційних систем

бюджетного планування, підвищення кваліфікації фахівців фінансових органів місцевого самоврядування. Важливим напрямом є розширення горизонту планування через більш широке використання середньострокових бюджетних прогнозів та їх узгодження зі стратегічними документами розвитку територій.

Таким чином, бюджетне планування місцевих фінансів є складним багатоетапним процесом, що характеризується специфічними особливостями, зумовленими місцем місцевих бюджетів у бюджетній системі держави, характером повноважень органів місцевого самоврядування та їх роллю у вирішенні питань місцевого значення. Ефективність цього процесу значною мірою визначає спроможність територіальних громад забезпечувати сталий соціально-економічний розвиток та надавати якісні публічні послуги населенню.

### **1.3. Видаткова політика місцевих бюджетів в умовах бюджетної децентралізації**

Видаткова політика місцевих бюджетів становить важливу складову механізму управління фінансовими ресурсами територіальних громад, значення якої суттєво зростає з розширенням повноважень та відповідальності органів місцевого самоврядування за ефективне використання бюджетних коштів в умовах бюджетної децентралізації.

Видаткова політика місцевих бюджетів являє собою систему заходів органів місцевого самоврядування, спрямованих на раціональний розподіл та ефективне використання фінансових ресурсів для виконання покладених на них функцій, забезпечення соціально-економічного розвитку територій та задоволення потреб місцевого населення [24].

Сутність видаткової політики розкривається через її основні елементи (рис. 1.8), що включають встановлення стратегічних пріоритетів фінансування відповідно до потреб громади, формування оптимальної структури видатків між різними сферами та напрямками діяльності, забезпечення ефективності

використання бюджетних коштів через впровадження результативно-орієнтованого бюджетування, здійснення контролю за цільовим та раціональним витрачанням фінансових ресурсів.

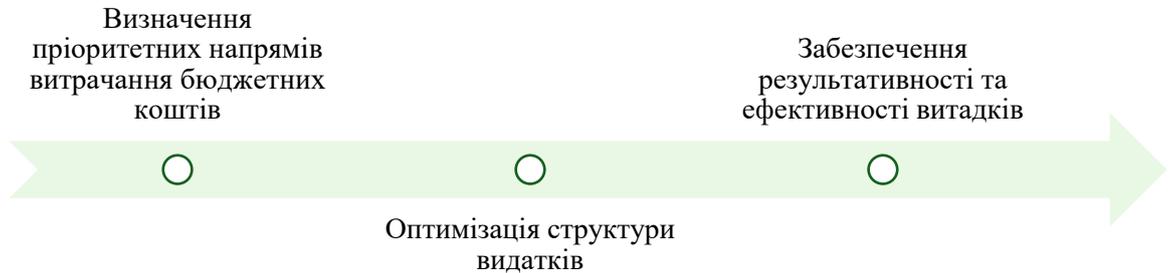


Рис. 1.8. Етапи планування видатків місцевих бюджетів

\* складено автором за даними [23-24]

Видатки місцевих бюджетів класифікуються за різними ознаками (табл. 1.1), що дозволяє всебічно аналізувати та управляти бюджетними ресурсами.

Таблиця 1.1

### Класифікація видатків місцевих бюджетів

Ознака	Види видатків
За економічною класифікацією	– поточні; – капітальні
За завданнями	– обов’язкові; – факультативні; – на фінансування делегованих повноважень
За функціональною класифікацією	– на загальнодержавні функції; – на оборону та безпеку; – на громадський порядок; – на економічну діяльність; – на охорону навколишнього природного середовища; – на житлово-комунальне господарство; – на охорону здоров’я; – на духовний та фізичний розвиток; – на освіту; – на соціальний захист та соціальне забезпечення
За напрямками спрямування	– на фінансування установ та організацій освіти, культури, науки, охорони здоров’я, соціального забезпечення й соціального захисту населення, які підпорядковані виконавчим органам місцевої влади; – на утримання місцевих органів державної влади та самоврядування; – на фінансування підприємств і господарських організацій, які входять до складу місцевого господарства, а також природоохоронних заходів. – на інші заходи, що фінансуються з місцевих бюджетів

За економічною класифікацією видатки поділяються на поточні та капітальні. Поточні видатки призначені для забезпечення функціонування бюджетних установ та виконання поточних зобов'язань органів місцевого самоврядування й включають оплату праці працівників бюджетної сфери, нарахування на заробітну плату, використання товарів і послуг, оплату комунальних послуг та енергоносіїв, соціальні виплати населенню [27].

Капітальні видатки спрямовуються на придбання основних засобів, капітальне будівництво, капітальний ремонт та реконструкцію об'єктів комунальної власності, тобто мають інвестиційний характер і спрямовані на розвиток інфраструктури територіальної громади, створення матеріальної бази для надання якісних публічних послуг, забезпечення довгострокового соціально-економічного розвитку території.

Співвідношення між поточними та капітальними видатками є важливим індикатором спрямованості бюджетної політики територіальної громади. Надмірна концентрація ресурсів на поточних видатках обмежує можливості розвитку інфраструктури та модернізації комунального господарства, тоді як недостатнє фінансування поточних потреб може призвести до погіршення якості наданих послуг.

Фінансування капітальних видатків місцевих бюджетів в умовах децентралізації набуло нових можливостей. Зростання власних доходів територіальних громад створило фінансову базу для реалізації інвестиційних проектів місцевого значення. Капітальні видатки спрямовуються на будівництво та реконструкцію доріг, модернізацію систем водопостачання та водовідведення, реконструкцію освітніх та медичних закладів, створення об'єктів спортивної інфраструктури [33].

Планування капітальних видатків потребує особливої уваги до їх обґрунтованості та ефективності. Реалізація інвестиційних проектів має базуватися на детальному техніко-економічному обґрунтуванні, оцінці альтернативних варіантів, прогнозуванні майбутніх експлуатаційних витрат. Важливо враховувати, що капітальні видатки генерують майбутні поточні

видатки на утримання створених об'єктів, що має враховуватися у середньостроковому бюджетному плануванні.

За функціональною класифікацією видатки групуються відповідно до функцій держави, які виконують органи місцевого самоврядування. Найбільшу питому вагу у структурі видатків місцевих бюджетів традиційно займають освіта, охорона здоров'я та соціальний захист населення, які найбільш ресурсомісткі та соціально значущі для населення територіальних громад. Видатки на освіту включають фінансування дошкільних, загальноосвітніх та професійно-технічних навчальних закладів, що перебувають у комунальній власності, забезпечення їх матеріально-технічної бази, оплату праці педагогічних працівників [20].

Видатки на охорону здоров'я спрямовуються на утримання закладів первинної медичної допомоги, комунальних лікарень та амбулаторій, забезпечення населення доступними та якісними медичними послугами. В умовах реформування системи охорони здоров'я та впровадження медичної субвенції роль місцевих бюджетів у фінансуванні цієї галузі трансформується, зберігаючи при цьому важливе значення для забезпечення функціонування комунальних медичних закладів.

Видатки на соціальний захист населення мають велике значення для забезпечення соціальної стабільності та підтримки найбільш незахищених категорій населення і включають надання різних видів соціальної допомоги окремим категоріям громадян, фінансування програм підтримки вразливих верств населення, утримання закладів соціального обслуговування.

Бюджетна децентралізація кардинально змінила умови формування та реалізації видаткової політики місцевих бюджетів. До початку реформи децентралізації в Україні місцеві бюджети характеризувалися високим рівнем залежності від державного бюджету, обмеженістю власних фінансових ресурсів, недостатністю повноважень у прийнятті рішень щодо видатків. Реформа децентралізації передбачала передачу значних повноважень та

ресурсів на рівень територіальних громад, що створило нові можливості та виклики для видаткової політики [27].

Основними напрямками трансформації видаткової політики в умовах децентралізації стали розширення видаткових повноважень органів місцевого самоврядування, збільшення обсягу фінансових ресурсів місцевих бюджетів через зростання власних доходів, посилення відповідальності за ефективність використання бюджетних коштів, впровадження нових механізмів управління видатками на основі програмно-цільового методу [40].

Програмно-цільовий метод організації видатків став основою формування видаткової частини місцевих бюджетів в умовах децентралізації. Цей метод передбачає структурування видатків у вигляді бюджетних програм, кожна з яких має чітко визначену мету, завдання, очікувані результати та показники ефективності. Програмно-цільове бюджетування дозволяє встановити чіткий зв'язок між виділеними ресурсами та досягнутими результатами, підвищити відповідальність розпорядників бюджетних коштів за ефективність їх використання.

Кожна бюджетна програма має свого відповідального виконавця – головного розпорядника бюджетних коштів, який несе відповідальність за досягнення встановлених показників результативності, що створює систему персональної відповідальності за витрачання бюджетних коштів та стимулює розпорядників до підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами [32].

Пріоритети видаткової політики місцевих бюджетів визначаються відповідно до стратегічних цілей розвитку територіальних громад, потреб населення, наявних фінансових ресурсів. В умовах децентралізації органи місцевого самоврядування отримали більше можливостей для самостійного визначення пріоритетів, що дозволяє краще враховувати специфіку кожної території. Конкретні пріоритети можуть відрізнятися залежно від рівня розвитку громади, її економічного профілю, демографічної ситуації, основні з них систематизовано на рисунку 1.9.

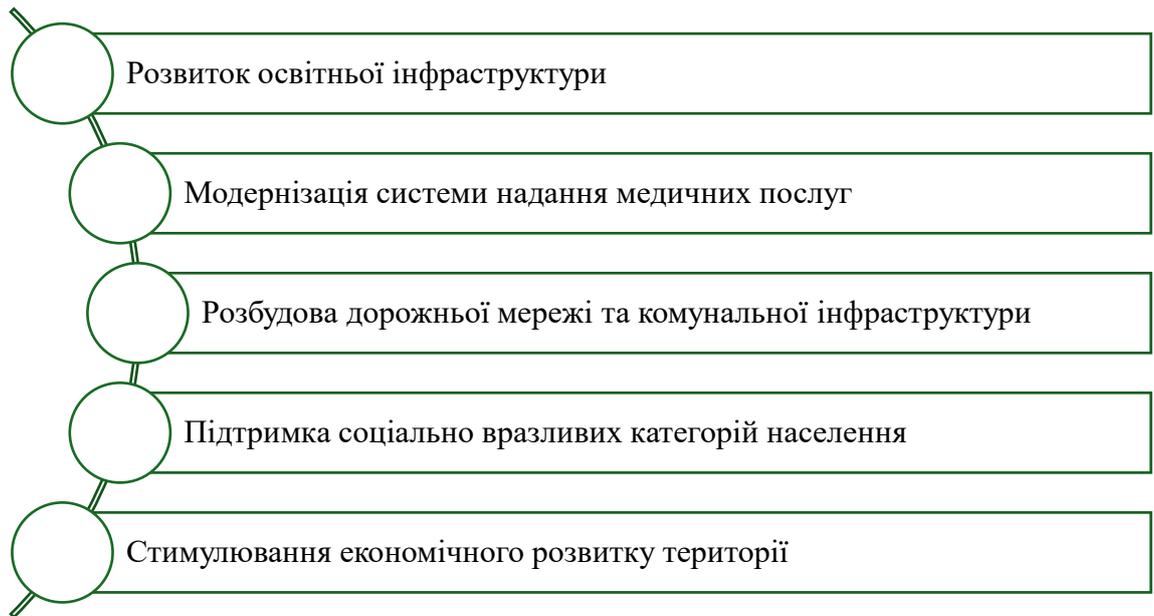


Рис. 1.9. Основні пріоритети видаткової політики територіальних громад

*\* складено автором за даними [19, 27]*

В умовах обмеженості фінансових ресурсів та необхідності забезпечення їх ефективного використання особливого значення набувають механізми оптимізації видатків місцевих бюджетів, що передбачають аналіз структури видатків, виявлення неефективних напрямів витрачання коштів, перерозподіл ресурсів на користь пріоритетних сфер, скорочення необґрунтованих витрат [40].

Важливим напрямом оптимізації видатків місцевих бюджетів є упорядкування мережі бюджетних установ, насамперед освітньої та медичної мережі, відповідно до реальних потреб населення та демографічних змін, що дозволяє зменшити видатки на утримання надлишкових потужностей та спрямувати вивільнені кошти на підвищення якості послуг. Також пріоритетним напрямом є впровадження енергоефективних заходів у бюджетних установах та об'єктах комунальної інфраструктури, що дозволяє суттєво скоротити видатки на оплату комунальних послуг та енергоносіїв.

Проблемні аспекти видаткової політики місцевих бюджетів (рис. 1.10) пов'язані насамперед із недостатньою гнучкістю у використанні окремих видів трансфертів, що обмежує можливості органів місцевого самоврядування оптимізувати структуру видатків відповідно до місцевих пріоритетів.

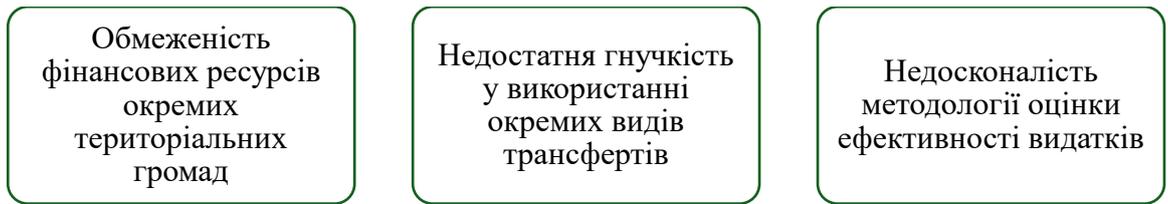


Рис. 1.10. Основні проблемні аспекти видаткової політики місцевих бюджетів

Обмеженість фінансових ресурсів окремих територіальних громад унеможливує забезпечення належного рівня фінансування всіх необхідних видатків, що особливо актуально для невеликих сільських громад, що мають обмежену податкову базу та значні видаткові зобов'язання щодо утримання соціальної інфраструктури. Разом із цим, відсутність чітких критеріїв та показників результативності для багатьох бюджетних програм не дозволяє об'єктивно оцінити ефективність витрачання коштів та прийняти рішення про продовження або припинення фінансування відповідних напрямів.

Удосконалення видаткової політики місцевих бюджетів потребує розвитку системи оцінки ефективності бюджетних програм, впровадження механізмів регулярного перегляду видатків для виявлення можливостей їх оптимізації, посилення зв'язку між стратегічним плануванням розвитку територій та бюджетним плануванням. Важливим напрямом є підвищення прозорості видаткової політики через залучення громадськості до обговорення бюджетних пріоритетів та оцінки результатів використання бюджетних коштів.

Таким чином, видаткова політика місцевих бюджетів в умовах бюджетної децентралізації характеризується розширенням повноважень та відповідальності органів місцевого самоврядування, зростанням обсягу фінансових ресурсів, впровадженням нових механізмів управління видатками. Ефективна видаткова політика має забезпечувати оптимальний розподіл обмежених фінансових ресурсів між різними напрямками, досягнення максимальних соціально-економічних результатів від витрачання бюджетних коштів, підвищення якості публічних послуг, що надаються населенню територіальних громад.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі магістерської роботи досліджено теоретичні основи управління формуванням та використанням фінансових ресурсів місцевих бюджетів, розкрито їх сутність та роль у системі публічних фінансів, узагальнено особливості бюджетного планування та охарактеризовано видаткову політику в умовах бюджетної децентралізації.

Встановлено, що фінансові ресурси місцевих бюджетів являють собою складну економічну категорію, що формується через власні доходи територій та міжбюджетні трансферти. Систематизовано їх ключові функції у системі публічних фінансів: розподільчу, контрольну, регулюючу та стабілізаційну. Обґрунтовано, що оптимальне співвідношення між власними доходами та трансфертами є критичним чинником забезпечення фінансової стійкості територіальних громад.

Узагальнено особливості бюджетного планування місцевих фінансів, що базується на принципах реалістичності, повноти, збалансованості, пріоритетності та результативності. Обґрунтовано необхідність інтеграції бюджетного планування зі стратегічним плануванням розвитку територій та зростаюче значення середньострокового планування. Виявлено проблемні аспекти, пов'язані з невизначеністю щодо обсягів трансфертів та недосконалістю методології прогнозування доходів.

Охарактеризовано видаткову політику місцевих бюджетів в умовах децентралізації через розширення видаткових повноважень, зростання фінансових ресурсів та впровадження програмно-цільового методу. Систематизовано структуру видатків за функціональною та економічною класифікацією з домінуванням освіти, охорони здоров'я та соціального захисту. Обґрунтовано механізми оптимізації видатків через упорядкування мережі установ, енергоефективність та конкурентні механізми надання послуг.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ УКРАЇНИ

#### 2.1. Оцінювання динаміки та структури доходів місцевих бюджетів України

Фінансова децентралізація, розпочата в Україні у 2014 році, суттєво трансформувала архітектуру формування доходів місцевих бюджетів, створивши якісно нові умови для забезпечення фінансової спроможності територіальних громад.

На основі даних про кількість місцевих бюджетів в Україні протягом 2018-2025 років (табл. 2.1) чітко простежується масштабна трансформація адміністративно-територіального устрою та бюджетної системи внаслідок реформи децентралізації.

Таблиця 2.1

Кількість місцевих бюджетів України у 2018-2025 рр.

Тип місцевого бюджету	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Обласні бюджети, бюджет АРК	25	25	25	25	25	25	25	25
Бюджети міст республіканського та обласного значення	184	185	145	13	13	1	1	1
Районні бюджети	488	488	488	136	136	136	136	136
Бюджети територіальних громад	665	782	872	1469	1469	1469	1469	1469
Бюджети районів у містах обласного значення	31	40	47	35	35	28	28	28
Бюджети міст районного значення	184	171	164	6	6	6	6	6
Бюджети селищ міського типу	558	521	522	39	39	39	39	39
Бюджети сільських рад (сіл)	7466	6927	6597	229	229	229	229	229
РАЗОМ	9601	9139	8860	1952	1952	1933	1933	1933

Загальна кількість місцевих бюджетів України протягом 2018-2025 рр. скоротилася з 9601 до 1933 одиниць. Найбільш радикальні зміни відбулися у 2021 році, коли загальна кількість місцевих бюджетів скоротилася з 8860 у 2020 році до 1952, тобто більш ніж у 4,5 рази, що стало результатом завершення процесу формування спроможних територіальних громад та

ліквідації районів старого формату. Якщо у 2018 році функціонувало 9601 місцевий бюджет, включаючи 7466 бюджетів сільських рад, 558 бюджетів селищ міського типу та 488 районних бюджетів, то після завершення реформи у 2021 році основу бюджетної системи на місцевому рівні становлять 1469 бюджетів об'єднаних територіальних громад та 136 районних бюджетів нового формату.

Особливо показовим є скорочення кількості бюджетів міст обласного значення зі 184 у 2018 році до 1 у 2024-2025 роках, що відображає інтеграцію цих міст у склад об'єднаних територіальних громад або надання їм статусу міст з особливим режимом управління. Водночас кількість обласних бюджетів залишилася незмінною на рівні 25, що забезпечує стабільність регіонального рівня управління фінансовими ресурсами.

Така консолідація бюджетної системи створила передумови для формування фінансово спроможних територіальних громад, здатних самостійно вирішувати питання місцевого значення, хоча і поставила нові виклики щодо забезпечення якості публічних послуг на значно більших за площею територіях.

Аналіз динаміки доходів місцевих бюджетів (рис. 2.1) дозволяє оцінити ефективність реалізованих реформ, виявити критичні точки фінансової стійкості місцевого самоврядування та обґрунтувати напрями подальшого удосконалення механізмів наповнення бюджетів територій.

Аналіз динаміки доходів місцевих бюджетів України за період 2018-2025 років свідчить про стійку тенденцію до їх зростання, незважаючи на численні виклики. Загальна величина отриманих доходів місцевих бюджетів України збільшилася на 21,5% з 562,4 млрд грн у 2018 році до 683,3 млрд грн у 2025 році. Характерною особливістю є те, що у 2018-2019 роках фактичні доходи перевищували планові показники, що свідчить про консервативність бюджетного планування на початковому етапі децентралізації. Проте у 2020 році вперше спостерігається невиконання планових показників – фактичні надходження становили лише 471,5 млрд грн проти запланованих

480,3 млрд грн, що пояснюється негативним впливом пандемії COVID-19 на економічну активність та податкові надходження. Аналогічна тенденція спостерігається в умовах воєнного стану, найбільше недовиконання місцевих бюджетів за доходами виявлено у 2022 році – лише 93,71%.

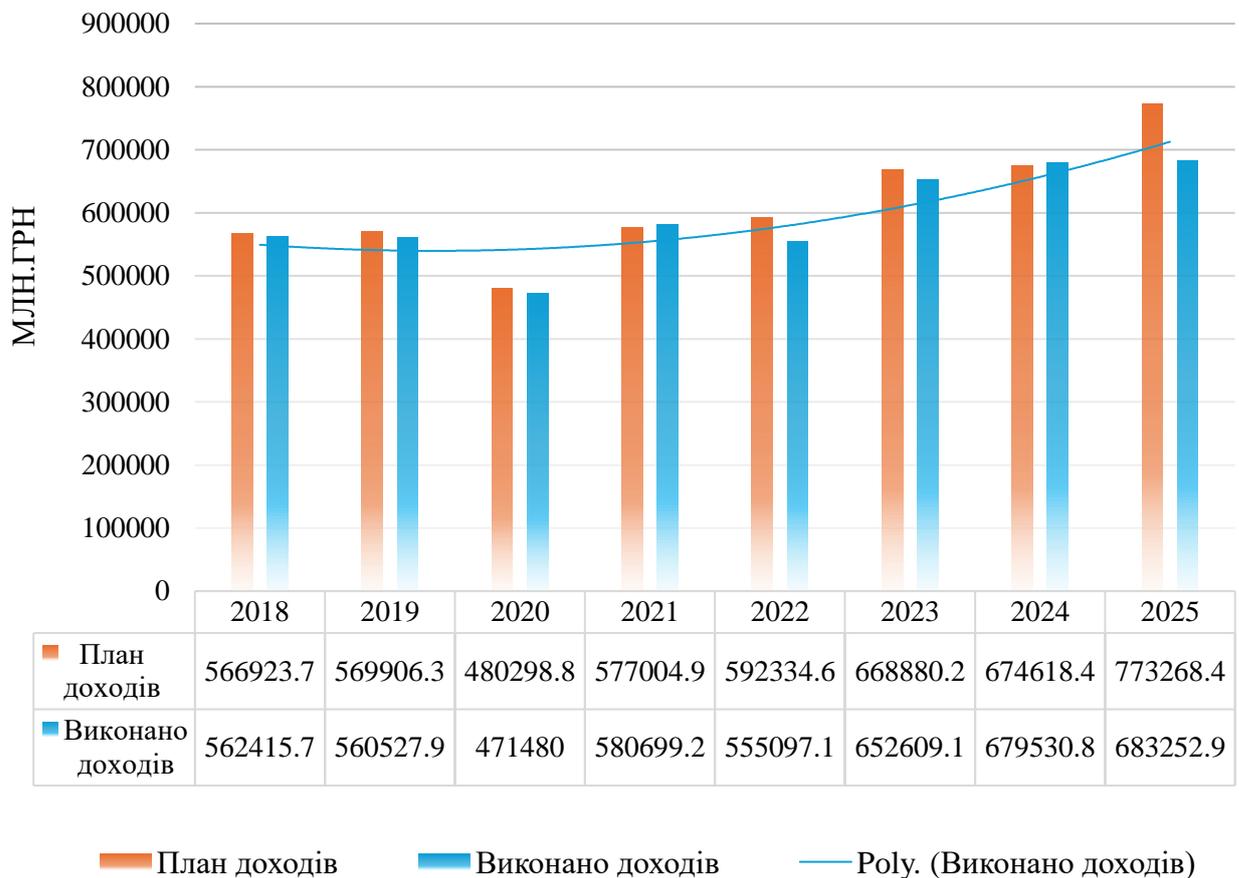


Рис. 2.1. Динаміка доходів місцевих бюджетів України протягом 2018-2025 рр.

\*у 2025 році наявні дані по виконанню за січень-листопад

\*\* побудовано автором за даними [38]

Утім, за результатами порівняння темпів зростання доходів місцевих бюджетів та індексу інфляції в Україні виявлено, що реального приросту фінансової спроможності територіальних громад протягом 2019-2025 рр. не відбувається, оскільки індекс інфляції перевищує темпи зростання доходів (рис. 2.2).

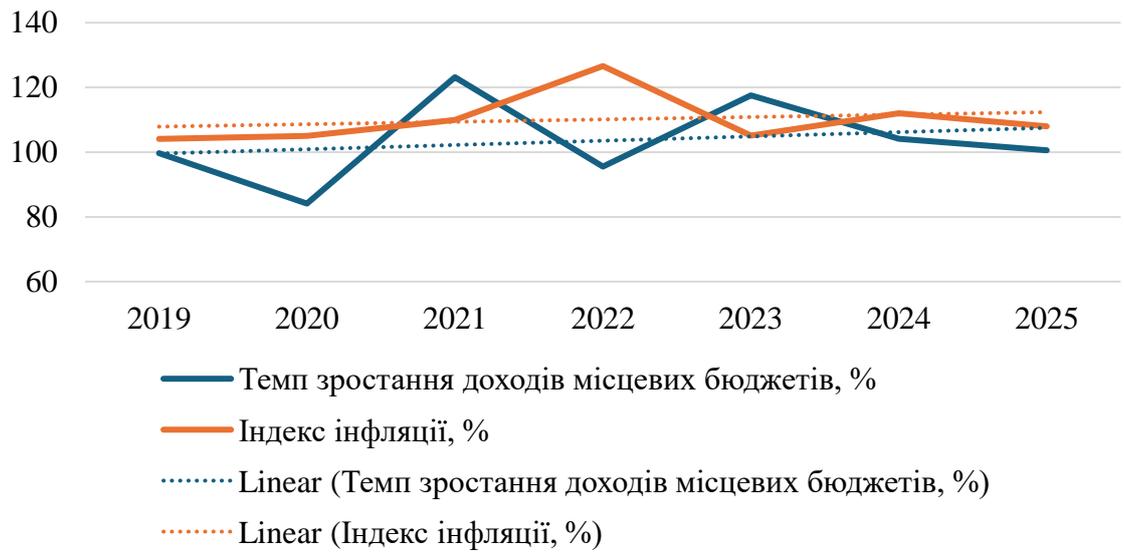


Рис. 2.2. Співвідношення темпів зростання доходів місцевих бюджетів України та індексу інфляції протягом 2019-2025 рр.

*\* побудовано автором за даними [38, 39]*

Просторовий аналіз виконання доходів місцевих бюджетів у розрізі регіонів України виявляє значну міжрегіональну диференціацію, що відображає нерівномірність економічного розвитку та податкового потенціалу територій (рис. 2.3).

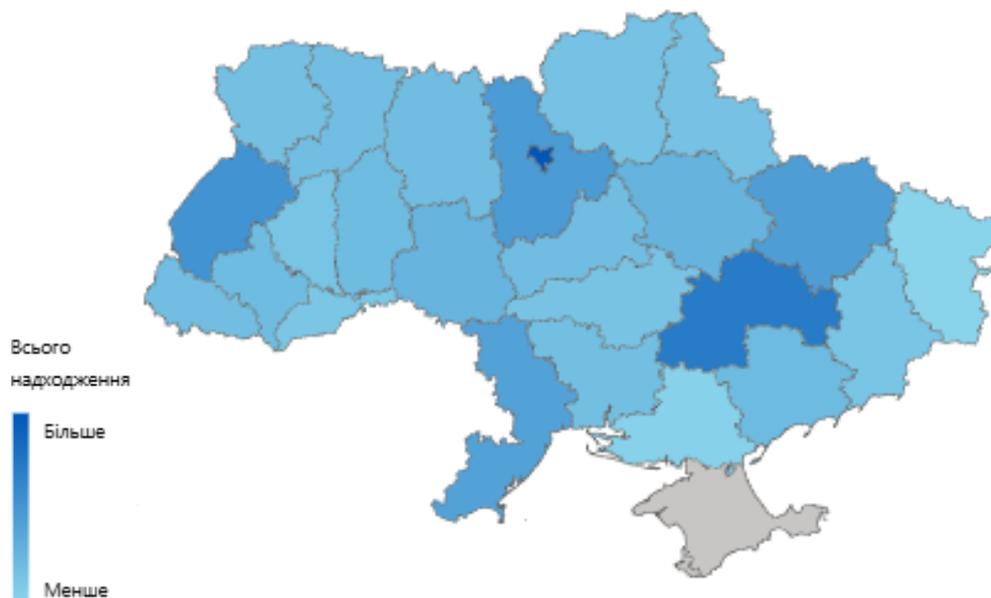


Рис. 2.3. Виконання доходів місцевих бюджетів України в регіональному розрізі у 2025 році

*\* за даними [37]*

Найвищі показники надходжень концентруються у високоурбанізованих та економічно розвинених регіонах, зокрема Київській, Дніпропетровській, Харківській та Одеській областях (табл. А.1 додатку А, рис. 2.4), де обсяг фактичних надходжень місцевих бюджетів вищі за середні по країні обсяги доходів завдяки потужній промисловій базі, розвиненій сфері послуг та високій концентрації платників податків.

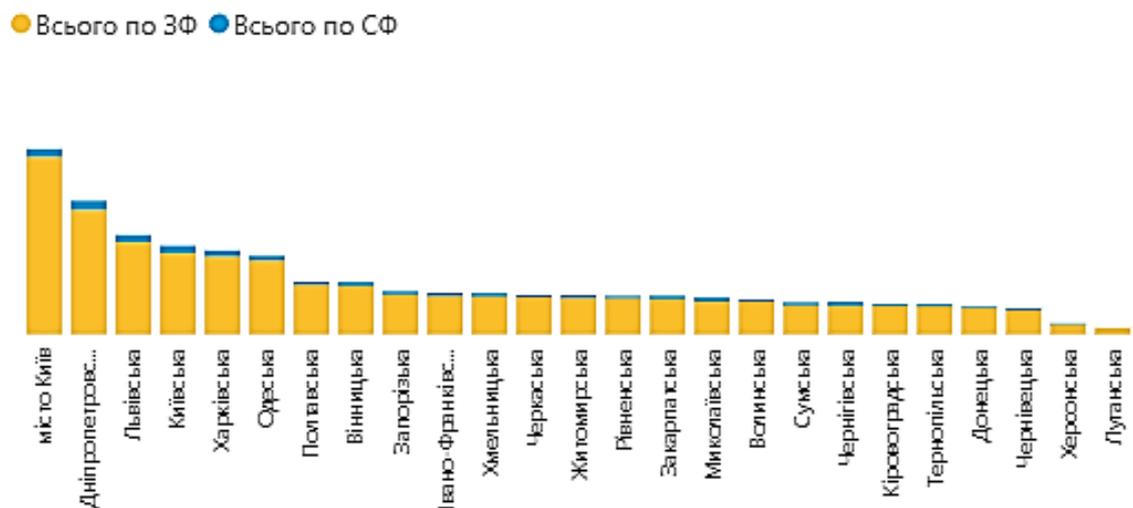


Рис. 2.4. Структура доходів місцевих бюджетів України в регіональному розрізі у 2025 році

\* за даними [37]

Середній рівень доходів демонструють центральні та західні регіони України, включаючи Львівську, Волинську, Вінницьку, Полтавську області, де менша інтенсивність економічної діяльності компенсується відносно стабільним функціонуванням малого та середнього бізнесу. Найнижчі показники надходжень характерні для переважно аграрних регіонів із меншою чисельністю населення та обмеженою податковою базою.

Регіональна асиметрія у формуванні доходів місцевих бюджетів актуалізує необхідність удосконалення механізмів міжбюджетного вирівнювання для забезпечення належного рівня фінансової спроможності всіх територіальних громад незалежно від їх економічного потенціалу. Так, за

даними Міністерства фінансів України питома вага трансфертів з державного бюджету у доходах місцевих бюджетів у 2025 році становив 26,0% [37].

Структура доходів місцевих бюджетів України у 2025 році характеризується збереженням домінуючої ролі податкових надходжень загальнодержавного характеру та суттєвою залежністю місцевих фінансів від міжбюджетних трансфертів (рис. 2.5), що загалом відповідає поточній моделі бюджетної децентралізації.

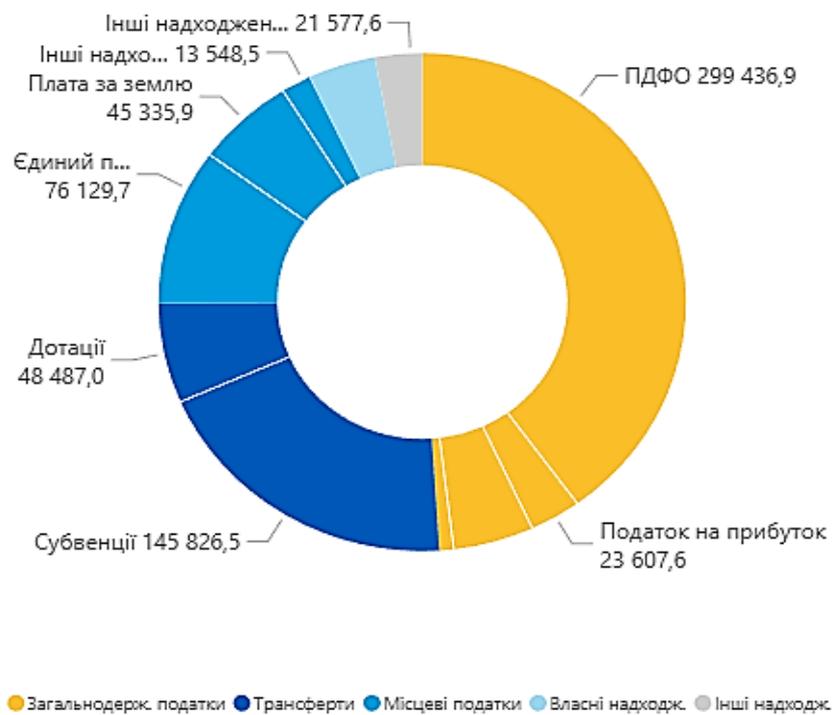


Рис. 2.5. Структура доходів місцевих бюджетів України у 2025 році

\* за даними [37]

Домінуючим джерелом доходів місцевих бюджетів залишається податок на доходи фізичних осіб, обсяг якого становить близько 299,4 млрд грн, що формує понад 40 % сукупних надходжень, що підкреслює визначальну роль фонду оплати праці у наповненні місцевих бюджетів та водночас посилює їх залежність від динаміки зайнятості, рівня заробітних плат і міграційних процесів.

Вагомою складовою доходів є міжбюджетні трансферти, сукупний обсяг яких перевищує 194 млрд грн, зокрема субвенції – 145,8 млрд грн та дотації –

48,5 млрд грн. Їх частка у структурі доходів становить близько чверті загального обсягу, що свідчить про збереження значної ролі держави у фінансовому вирівнюванні територій та про обмежену бюджетну самодостатність окремих громад.

Місцеві податки і збори формують істотну, але не визначальну частину доходної бази. Зокрема, надходження від єдиного податку становлять 76,1 млрд грн, а плата за землю – 45,3 млрд грн, що разом забезпечує близько 17–18 % доходів місцевих бюджетів. Це свідчить про наявність потенціалу для зміцнення фінансової автономії громад за умови активізації підприємницької діяльності та ефективнішого управління земельними ресурсами.

Відносно незначну частку доходів забезпечує податок на прибуток підприємств у сумі 23,6 млрд грн, а також власні надходження бюджетних установ – 21,6 млрд грн та інші надходження, які в сукупності не перевищують 5–6 % загального обсягу доходів, що вказує на обмежені можливості диверсифікації фінансових ресурсів на місцевому рівні та збереження вузької податкової бази.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що у 2025 році доходи місцевих бюджетів України формуються за рахунок поєднання загальнодержавних податків і значних трансфертних надходжень. Хоча така модель дозволяє забезпечувати базову фінансову спроможність територій і фінансування соціально значущих видатків, вона водночас зумовлює підвищені ризики бюджетної залежності та актуалізує необхідність подальшого розширення власних доходних джерел місцевих бюджетів у середньостроковій перспективі.

За період реформи відбулися радикальні зміни як у абсолютних показниках доходів, так і у їх структурі, співвідношенні між власними надходженнями та трансфертами, диверсифікації джерел формування фінансових ресурсів громад. Водночас ці трансформації відбувалися в умовах значних зовнішніх викликів, включаючи економічну нестабільність, пандемію COVID-19 та повномасштабну війну, що внесла корективи у траєкторію розвитку місцевих фінансів та змусила переосмислити підходи до оцінки їх фінансової спроможності.

## 2.2. Аналіз видатків місцевих бюджетів за функціональною класифікацією

Дослідження видаткової частини місцевих бюджетів є важливим етапом дослідження фінансової спроможності органів місцевого самоврядування та ефективності реалізації ними покладених повноважень.

Динаміка видатків місцевих бюджетів України у 2018–2025 роках характеризується нерівномірністю з чітко вираженими фазами скорочення та подальшого відновлення, що відображає вплив як макроекономічних, так і інституційних чинників. У 2018–2019 роках обсяг видатків перебував на відносно стабільному рівні, зменшившись із 570,6 млрд грн до 566,2 млрд грн (рис. 2.6), тобто менш ніж на 1 %, що свідчить про збереження сталих підходів до фінансування місцевих потреб у період помірної економічної динаміки.

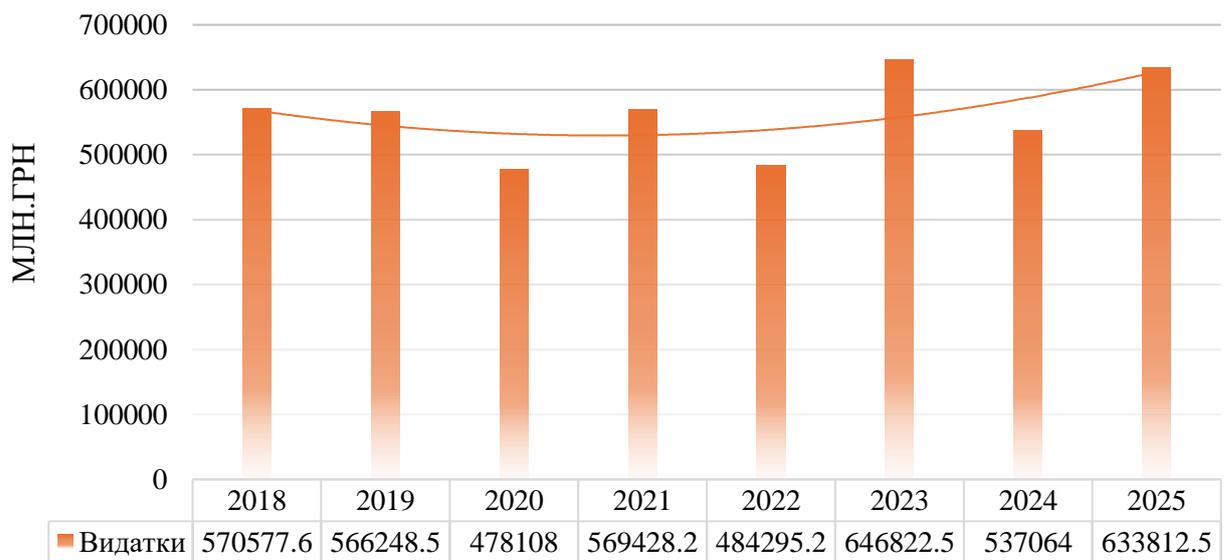


Рис. 2.6. Динаміка видатків місцевих бюджетів України у 2018-2025 рр.

\*у 2025 році наявні дані по виконанню за січень-листопад

\*\* побудовано автором за даними [38]

Найбільш відчутне скорочення видатків відбулося у 2020 році, коли їх обсяг зменшився до 478,1 млрд грн, що на 15,6 % менше порівняно з попереднім роком. Така динаміка безпосередньо пов'язана з кризовими явищами, спричиненими пандемією COVID-19, які зумовили падіння доходної

бази місцевих бюджетів, перерозподіл фінансових ресурсів на користь першочергових соціально-медичних потреб та обмеження капітальних видатків. Наслідком цього стало звуження фінансових можливостей органів місцевого самоврядування щодо реалізації програм розвитку та інфраструктурних проєктів.

У 2021–2022 роках спостерігалось часткове відновлення обсягів видатків до 569,4 млрд грн та 484,3 млрд грн відповідно, однак ця тенденція залишалася нестійкою. Незважаючи на певне пожвавлення економічної активності у 2021 році, у 2022 році знову зафіксовано зниження видатків, що відображає вплив повномасштабної військової агресії, зростання безпекових ризиків та зміну пріоритетів бюджетної політики на користь оборонних і гуманітарних потреб.

Починаючи з 2023 року, динаміка видатків місцевих бюджетів набуває чітко висхідного характеру: їх обсяг зріс до 646,8 млрд грн у 2023 році, знизився до 537,1 млрд грн у 2024 році та знову збільшився до 633,8 млрд грн у 2025 році. Порівняно з кризовим 2020 роком приріст у 2025 році становить понад 32 %, що свідчить про поступову адаптацію бюджетної системи до умов тривалої нестабільності, розширення міжбюджетної підтримки та активізацію відновлювальних процесів на місцевому рівні.

Загалом виявлена динаміка підтверджує, що видатки місцевих бюджетів України є чутливими до зовнішніх шоків, проте водночас демонструють здатність до відновлення в умовах кризи. Наслідком такої нестабільності є зростання ризиків для довгострокового планування соціально-економічного розвитку територій, що актуалізує необхідність удосконалення механізмів фінансової стійкості місцевих бюджетів, диверсифікації їх доходної бази та посилення стратегічного бюджетного планування.

Структура видатків за функціональною класифікацією, проаналізована в таблиці 2.2, дозволяє виявити пріоритети бюджетної політики на місцевому рівні, оцінити рівень фінансування ключових сфер соціально-економічного розвитку територій, а також простежити відповідність розподілу бюджетних ресурсів стратегічним цілям державної та регіональної політики.

Таблиця 2.2

Аналіз структури видатків місцевих бюджетів України у 2018-2024 рр. за функціональною класифікацією

Види видатків	2020 рік		2021 рік		2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	сума, млн.грн	питома вага, %								
Загальнодержавні функції	40969,42	8,57	45962,80	8,07	46469,13	9,60	53003,63	8,19	61563,14	9,16
Громадський порядок, безпека та судова влада	1833,79	0,38	1739,71	0,31	11108,30	2,29	16817,34	2,60	20054,05	2,99
Економічна діяльність	93925,58	19,65	112360,30	19,73	61065,88	12,61	112983,64	17,47	96725,64	14,40
Охорона навколишнього природного середовища	2419,79	0,51	2420,38	0,43	512,54	0,11	1193,43	0,18	869,05	0,13
Житлово-комунальне господарство	32125,95	6,72	56730,48	9,96	40631,44	8,39	62028,42	9,59	58638,43	8,73
Охорона здоров'я	50865,98	10,64	33105,25	5,81	31008,03	6,40	38161,25	5,90	37207,26	5,54
Духовний та фізичний розвиток	21884,49	4,58	27388,03	4,81	22584,74	4,66	26653,41	4,12	29330,55	4,37
Освіта	199425,84	41,71	249077,43	43,74	232250,40	47,96	248186,67	38,37	283694,35	42,23
Соціальний захист та соціальне забезпечення	23999,22	5,02	28067,76	4,93	29199,13	6,03	44879,48	6,94	57193,36	8,51
Міжбюджетні трансферти	10658,01	2,23	12576,12	2,21	9465,62	1,95	42915,31	6,63	26522,25	3,95
РАЗОМ	478108,07	100,00	569428,26	100,00	484295,21	100,00	646822,58	100,00	671798,07	100,00

\* побудовано автором за даними [38]

Структура видатків місцевих бюджетів України за функціональною класифікацією у 2025 році відображає чітко виражену соціальну спрямованість місцевих фінансів та домінування видатків, пов'язаних із забезпеченням базових суспільних потреб населення (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Структура видатків місцевих бюджетів України у 2025 році, %

\* побудовано автором за даними [38]

Найбільшу питому вагу у видатках займає освіта, на яку спрямовано близько 43,5 % загального обсягу коштів. Така концентрація фінансових ресурсів зумовлена тим, що саме на місцевий рівень покладено фінансування закладів дошкільної, загальної середньої та частково професійної освіти, а також утримання відповідної інфраструктури. Висока частка освітніх видатків свідчить про пріоритетність людського капіталу в системі місцевих фінансів, але водночас підвищує чутливість бюджетів до змін демографічної ситуації та мережі закладів освіти.

Значною є частка видатків на соціальний захист та соціальне забезпечення, яка становить близько 10,0 %, а також на загальнодержавні

функції – 10,1 %. Це вказує на суттєве навантаження, пов'язане з реалізацією соціальних програм і забезпеченням функціонування органів місцевого самоврядування, що особливо актуально в умовах зростання соціальних ризиків та воєнних викликів.

Видатки на економічну діяльність формують близько 10,0 % загального обсягу, що свідчить про участь місцевих бюджетів у підтримці транспорту, житлово-комунальної та виробничої інфраструктури, а також у реалізації заходів місцевого економічного розвитку. Разом із цим, видатки на житлово-комунальне господарство становлять 9,2 %, що підкреслює важливість забезпечення належного рівня життєдіяльності територіальних громад.

Меншу, але стабільну частку займають видатки на охорону здоров'я – близько 5,0 %, що пояснюється передачею значної частини медичних видатків на рівень державного бюджету та фінансування через систему державних медичних гарантій. Видатки на духовний та фізичний розвиток становлять близько 4,4 %, а на охорону навколишнього природного середовища – лише 0,2 %, що свідчить про їх другорядне значення у структурі місцевих фінансів.

Окрему позицію займають міжбюджетні трансферти, частка яких становить близько 7,5 %, що відображає участь місцевих бюджетів у горизонтальному та вертикальному перерозподілі фінансових ресурсів між територіями. Витрати на громадський порядок, безпеку та судову владу є мінімальними – близько 2,3 %, що відповідає обмеженому обсягу повноважень місцевих органів у цій сфері.

Узагальнюючи, структура видатків місцевих бюджетів у 2025 році характеризується домінуванням соціально орієнтованих напрямів, передусім освіти та соціального захисту, при відносно низькій частці інвестиційних і екологічних видатків. Така модель забезпечує виконання базових соціальних функцій на місцевому рівні, проте водночас обмежує можливості територіальних громад щодо активного стимулювання економічного розвитку та підвищення довгострокової фінансової стійкості.

### 2.3. Діагностика збалансованості місцевих бюджетів та ефективності механізмів міжбюджетного регулювання

В умовах кризових явищ і повномасштабної війни порушуються традиційні джерела формування доходів і зростає навантаження на видаткову частину місцевих бюджетів. Тому діагностика збалансованості місцевих бюджетів та ефективності механізмів міжбюджетного регулювання дозволяє оцінити фінансову стійкість територіальних громад і здатність бюджетної системи адаптуватися до зовнішніх шоків.

Основні показники збалансованості місцевих бюджетів України у 2018-2024 рр. наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники збалансованості місцевих бюджетів України у 2018-2024 рр.

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Доходи	562415,7	560527,9	471479,9	580699,1	555097	652609,1	679530,8
Видатки	570577,6	566248,5	478108	569428,2	484295,2	646822,5	671798
Кредитування	378,7	546,2	220,1	241,7	928	376,5	-153,2
Дефіцит (-) / профіцит (+)	-8540,6	-6266,9	-6848,2	11029,1	69873,8	5409,9	7885,9

\* побудовано автором за даними [38]

За результатами аналізу співвідношення доходів і видатків місцевих бюджетів України виявлено, що у 2018–2020 роках місцеві бюджети України характеризувалися хронічною незбалансованістю з переважанням дефіцитного фінансування (рис. 2.8). Так, у 2018 році при доходах у розмірі 562,4 млрд грн видатки становили 570,6 млрд грн, що зумовило дефіцит у сумі 8,5 млрд грн. Аналогічна ситуація спостерігалася у 2019 році, коли дефіцит скоротився до 6,3 млрд грн, однак залишався системним. У 2020 році, на тлі пандемічної кризи та різкого падіння економічної активності, доходи місцевих бюджетів зменшилися до 471,5 млрд грн, тоді як видатки становили 478,1 млрд грн, що призвело до дефіциту в 6,8 млрд грн.

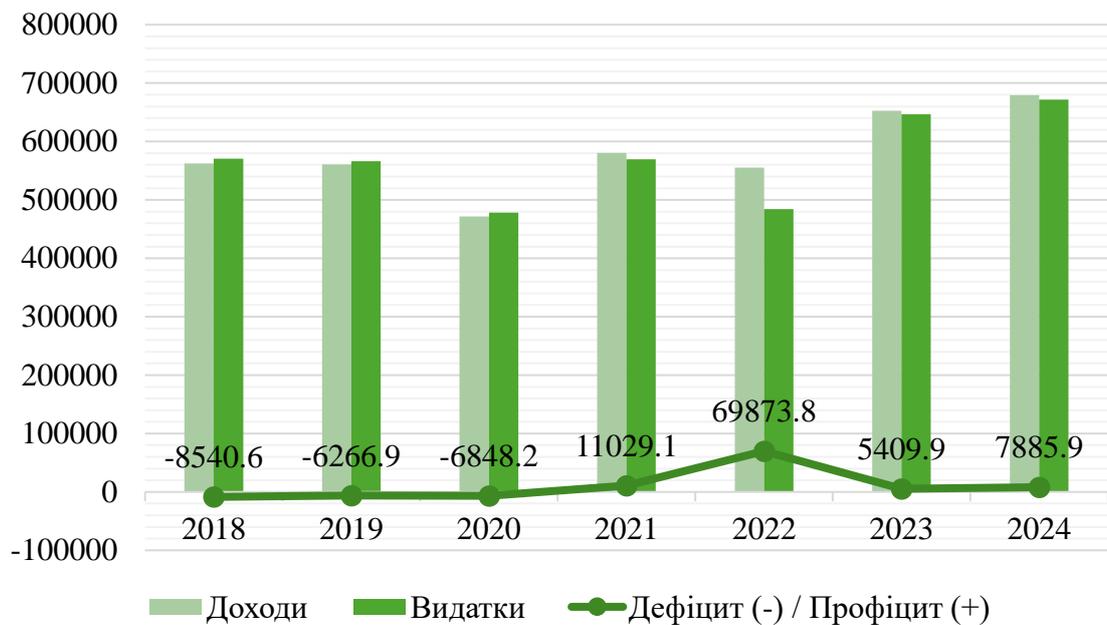


Рис. 2.8. Співвідношення доходів і видатків місцевих бюджетів України у 2018-2024 рр.

\* побудовано автором за даними [38]

Виявлена динаміка свідчить про обмежену здатність місцевих бюджетів до самобалансування в умовах економічних потрясінь і значну залежність від трансфертної підтримки з державного бюджету.

Позитивна динаміка у забезпеченні збалансованості місцевих бюджетів відбувся у 2021 році, коли доходи перевищили видатки на 11,0 млрд грн, що забезпечило формування профіциту. Доходи зросли до 580,7 млрд грн, тоді як видатки скоротилися до 569,4 млрд грн, що свідчить про посилення бюджетної дисципліни, відновлення економічної активності та підвищення ефективності механізмів міжбюджетного регулювання напередодні повномасштабної війни.

Починаючи з 2022 року, баланс місцевих бюджетів формується в умовах повномасштабної військової агресії, що суттєво змінило логіку бюджетного процесу. У 2022 році зафіксовано значний профіцит у розмірі 69,9 млрд грн, який виник на тлі скорочення видатків до 484,3 млрд грн при доходах 555,1 млрд грн. Така ситуація була зумовлена не стільки зростанням фінансової спроможності громад, скільки вимушеним стримуванням фінансування

капітальних та інвестиційних програм, концентрацією ресурсів на першочергових безпекових і соціальних потребах, а також посиленням централізованого перерозподілу фінансових ресурсів.

У 2023–2024 роках спостерігається відносна стабілізація бюджетної збалансованості за умов поступового зростання як доходів, так і видатків місцевих бюджетів. У 2023 році доходи становили 652,6 млрд грн, видатки – 646,8 млрд грн, що забезпечило профіцит у 5,4 млрд грн, тоді як у 2024 році профіцит зріс до 7,9 млрд грн при доходах 679,5 млрд грн і видатках 671,8 млрд грн. Збереження профіцитної позиції свідчить про адаптацію механізмів міжбюджетного регулювання до умов воєнного стану, зокрема через підвищення ролі трансфертів, субвенцій і реверсних механізмів вирівнювання.

Водночас наявність профіциту в умовах війни має подвійний економічний зміст. З одного боку, це є індикатором підвищення формальної збалансованості місцевих бюджетів і керованості фінансових потоків. З іншого боку, профіцит значною мірою формується за рахунок відкладеного попиту на розвиток, недофінансування інфраструктурних і інвестиційних проєктів та обмеження довгострокових програм соціально-економічного розвитку громад. Наслідком такої ситуації є зростання ризиків структурних диспропорцій у майбутньому та поглиблення залежності місцевих бюджетів від рішень центрального рівня влади.

Фінансування місцевих бюджетів є важливою складовою забезпечення їх збалансованості та безперервності виконання бюджетних зобов'язань. У 2018–2020 роках фінансування місцевих бюджетів мало відносно помірний і контрольований характер, що відповідало дефіцитній моделі виконання бюджетів у ці роки. Загальний обсяг фінансування у 2018 році становив 8,5 млрд грн, у 2019 році – 6,3 млрд грн, а у 2020 році – 6,8 млрд грн (рис. 2.9). Домінуючу роль у структурі фінансування відігравали внутрішні джерела, тоді як зовнішнє фінансування залишалося обмеженим. Така динаміка свідчить про намагання органів місцевого самоврядування мінімізувати боргові ризики та

забезпечити покриття дефіциту переважно за рахунок внутрішніх механізмів, зокрема залишків коштів і внутрішніх запозичень.

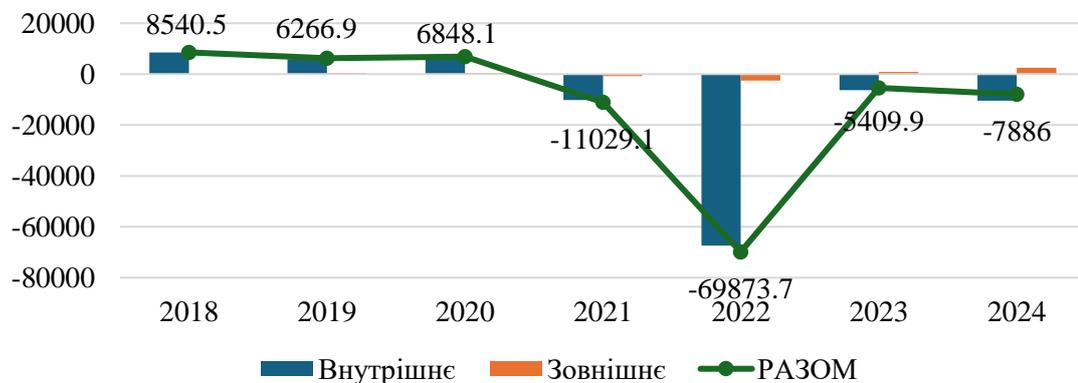


Рис. 2.9. Фінансування місцевих бюджетів України у 2018-2024 рр.

\* побудовано автором за даними [38]

Зміна характеру фінансування відбулася у 2021–2022 роках. У 2021 році загальний показник фінансування набув від’ємного значення на рівні –11,0 млрд грн, що відповідає профіцитному виконанню місцевих бюджетів і скороченню потреби в залученні фінансових ресурсів.

У 2023–2024 роках показники фінансування демонструють тенденцію до нормалізації, однак залишаються від’ємними, що відповідає профіцитному виконанню місцевих бюджетів. У 2023 році сукупне фінансування становило –5,4 млрд грн, а у 2024 році – –7,9 млрд грн. Водночас у структурі фінансування зберігається переважання внутрішніх джерел, тоді як зовнішнє фінансування відіграє допоміжну роль. Це свідчить про обмежене використання боргових інструментів та обережну політику органів місцевого самоврядування в умовах високої невизначеності та ризиків.

Загалом результати аналізу показують, що у 2018–2024 роках фінансування місцевих бюджетів України трансформувалося від інструмента покриття помірному дефіциту до механізму управління профіцитом і стримування видатків у кризових умовах. Фінансування основних видаткових напрямів місцевих бюджетів здійснюється за рахунок поєднання власних податкових надходжень та коштів, отриманих із державного бюджету, при

цьому між окремими джерелами доходів і функціональними статтями видатків простежується чітка кореляція (додаток Б).

Найбільш інтенсивні фінансові потоки спрямовуються у сферу загальної середньої освіти, що підтверджує її провідну роль у системі місцевих видатків і водночас залежність цього напрямку від стабільності надходжень податку на доходи фізичних осіб та освітніх субвенцій. Таким чином, освіта виступає ключовим «поглиначем» бюджетних ресурсів, що формує структурну жорсткість місцевих бюджетів і зменшує гнучкість перерозподілу коштів між альтернативними напрямами розвитку.

Соціальний захист, охорона здоров'я та житлово-комунальне господарство фінансуються переважно за рахунок трансфертних надходжень, що свідчить про збереження значної ролі держави у забезпеченні соціальних стандартів на місцевому рівні. Така модель, з одного боку, дозволяє вирівнювати фінансові можливості територій, а з іншого – посилює залежність місцевих бюджетів від рішень центральних органів влади щодо обсягів і напрямів бюджетної підтримки.

Менш масштабні, але структурно важливі потоки спрямовуються на економічну діяльність, транспорт, комунальне господарство та культуру, що свідчить про залишковий характер фінансування розвитку порівняно із соціальними зобов'язаннями. Це обмежує можливості місцевих бюджетів щодо формування довгострокових стимулів економічного зростання та модернізації інфраструктури.

Наведені на рис. 2.10 дані свідчать про збереження високого рівня асиметрії між вхідними та зворотними міжбюджетними потоками, що підтверджує домінування державного бюджету у фінансовому забезпеченні місцевого рівня. Станом на травень 2025 року обсяг трансфертів з державного бюджету до місцевих бюджетів становив 93,96 млрд грн, тоді як зворотні трансферти з місцевих бюджетів до державного бюджету були у понад 15 разів меншими – 6,28 млрд грн. Така пропорція засвідчує критичну залежність місцевих бюджетів від централізованих ресурсів у воєнний період.

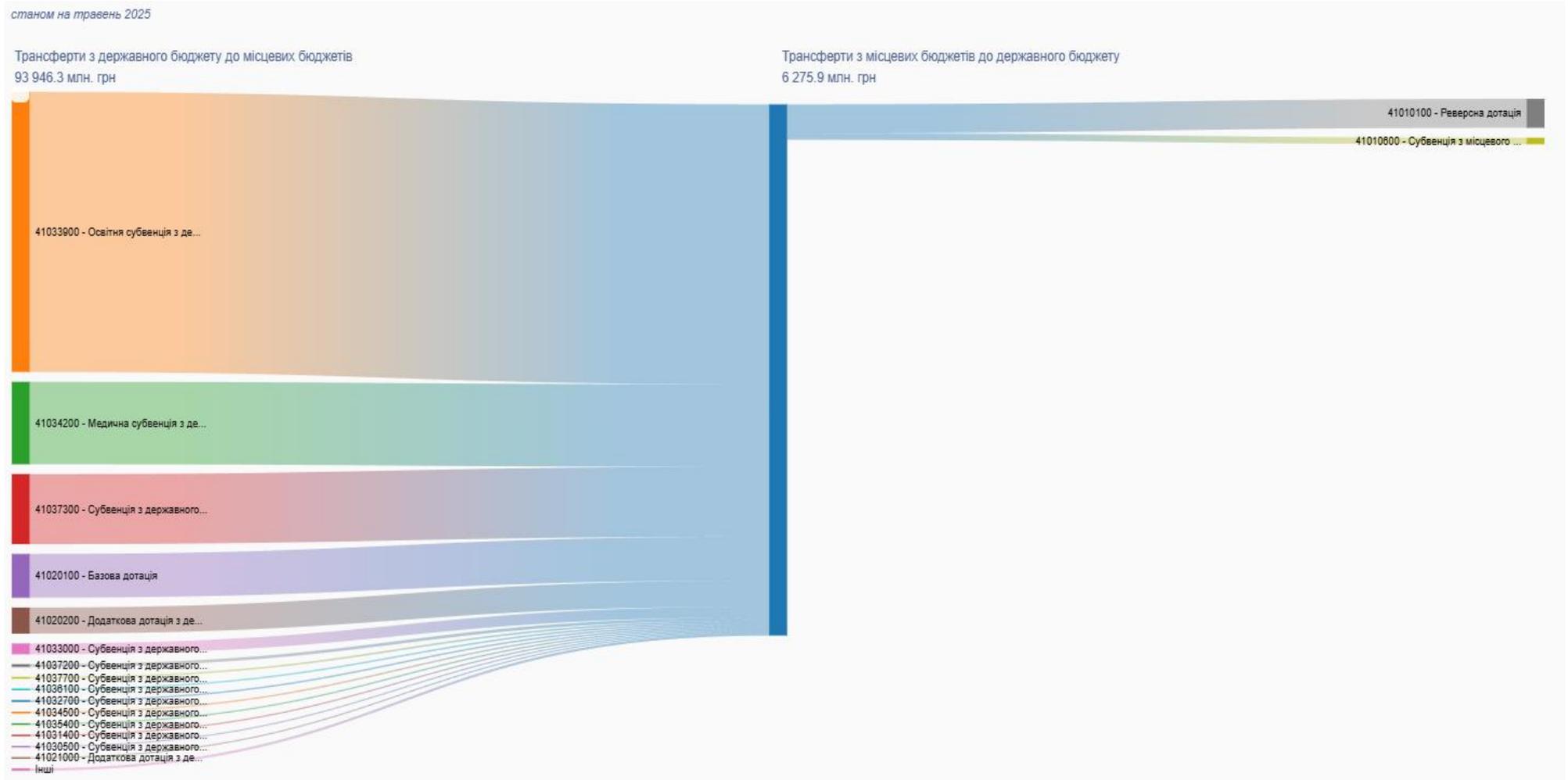


Рис. 2.10. Трансферти між державним та місцевими бюджетами станом на травень 2025 року

\* за даними [38]

Структурний аналіз трансфертів показує, що основний обсяг міжбюджетної підтримки спрямовується на фінансування делегованих державою повноважень, насамперед через освітню та медичну субвенції, а також базову дотацію. Це свідчить про пріоритетність соціально значущих функцій у бюджетній політиці держави та обмеженість власного фінансового ресурсу територіальних громад для їх самостійного забезпечення. Водночас зворотні потоки формуються переважно за рахунок реверсної дотації, що підтверджує збереження механізмів бюджетного вирівнювання навіть в умовах воєнного стану.

У цілому аналіз бюджетних потоків засвідчує, що місцеві бюджети в Україні функціонують у режимі соціально орієнтованого перерозподілу, за якого пріоритет надається фінансуванню обов'язкових та делегованих повноважень, тоді як інвестиційно-розвиткові напрями залишаються вторинними. Це актуалізує потребу у подальшому посиленні власної доходної бази громад і вдосконаленні механізмів бюджетного планування з метою підвищення фінансової стійкості та стратегічної спроможності місцевих бюджетів без надмірної трансфертної залежності.

## **Висновок до розділу 2**

У другому розділі магістерської роботи здійснено оцінювання динаміки та структури доходів місцевих бюджетів України, проаналізовано видатки за функціональною та економічною класифікацією, проведено діагностику збалансованості місцевих бюджетів та ефективності механізмів міжбюджетного регулювання.

Встановлено, що реформа децентралізації спричинила масштабну трансформацію бюджетної системи, внаслідок чого кількість місцевих бюджетів зменшилася більш ніж у чотири рази. За результатами аналізу динаміки доходів місцевих бюджетів виявлено стійку тенденцію до їх зростання в абсолютному вимірі, проте порівняння з динамікою інфляції засвідчує значну волатильність

реальної фінансової спроможності територіальних громад. Найбільше реальне скорочення фінансових ресурсів відбулося у 2020 та 2022 роках внаслідок пандемії COVID-19 та початку повномасштабної війни. Просторовий аналіз виявив значну міжрегіональну диференціацію у формуванні доходів, де найвищі показники концентруються у високоурбанізованих та економічно розвинених регіонах, що актуалізує необхідність удосконалення механізмів міжбюджетного вирівнювання.

За результатами аналізу структури доходів встановлено, що місцеві бюджети формуються переважно за рахунок поєднання загальнодержавних податків та значних трансфертних надходжень. Така модель забезпечує базову фінансову спроможність територій, проте водночас зумовлює підвищені ризики бюджетної залежності та обмежує фінансову автономію органів місцевого самоврядування. Аналіз видатків за функціональною класифікацією засвідчив домінування соціально орієнтованих напрямів, передусім освіти та соціального захисту, при відносно низькій частці інвестиційних та екологічних видатків, що обмежує можливості територіальних громад щодо стимулювання економічного розвитку.

Виявлено суттєві зміни у збалансованості місцевих бюджетів протягом 2018-2024 років: від хронічного дефіциту до формально стабільного профіциту в умовах воєнної економіки. Структурний аналіз трансфертів показав, що основний обсяг міжбюджетної підтримки спрямовується на фінансування делегованих державою повноважень через освітню та медичну субвенції, що свідчить про обмеженість власного фінансового ресурсу територіальних громад. Виявлені тенденції актуалізують необхідність подальшого розширення власної доходної бази місцевих бюджетів, посилення їх інвестиційної функції та вдосконалення механізмів бюджетного планування для забезпечення сталого розвитку територіальних громад у післявоєнний період.

### РОЗДІЛ 3

## ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ

### **3.1. Напрями удосконалення процесів планування та прогнозування доходів місцевих бюджетів з використанням зарубіжного досвіду**

Результати проведеного аналізу формування та використання фінансових ресурсів місцевих бюджетів України засвідчили наявність системних проблем у процесах бюджетного планування, що проявляються у значному коливанні доходів, високій залежності від міжбюджетних трансфертів та обмеженості власної фінансової бази територіальних громад. Ці виклики зумовлюють необхідність удосконалення методичних підходів до планування та прогнозування доходів місцевих бюджетів з урахуванням кращих міжнародних практик, адаптованих до специфіки українських реалій.

Дослідження практики європейських країн дозволяє виокремити ключові принципи організації місцевих фінансів, які можуть бути імплементовані в українську модель бюджетної системи.

Досвід Польщі, де у 1999 році було запроваджено новий адміністративно-територіальний устрій з шістнадцятьма воєводствами та трьомастами вісімдесятьма чотирма повітами і гмінами, демонструє важливість чіткого функціонального розподілу відповідальності між рівнями влади. Польська модель передбачає, що базовий рівень самоврядування відповідає за початкову освіту, комунальні послуги, дорожню інфраструктуру та базові соціальні функції, середній рівень забезпечує середню освіту та соціальне страхування, тоді як регіональний рівень концентрується на стратегічних питаннях підвищення добробуту населення [46]. Такий розподіл дозволяє оптимізувати структуру видатків і, відповідно, планування доходів на кожному рівні управління.

Особливої уваги заслуговує шведська модель фінансового забезпечення місцевого самоврядування, впроваджена під час реформи 1991-1992 років, коли місцеві органи влади трансформувалися у самостійний фінансовий інститут. Ключовою особливістю цієї моделі є те, що понад половину доходів формується за рахунок місцевих податків, що забезпечує високий рівень фінансової автономії територіальних громад. Доповнюється власна податкова база системою субсидій на вирівнювання податкових надходжень регіонів, незв'язаними державними субсидіями та цільовими трансферами, що створює збалансовану структуру фінансових ресурсів [44].

Норвезький досвід організації місцевого самоврядування на основі дворівневої системи з дев'ятнадцятьма графствами та чотирістами тридцятьма одним муніципалітетом підтверджує важливість укрупнення територіальних одиниць для забезпечення їх фінансової спроможності [45]. Норвезька модель передбачає чітке розмежування функцій, де муніципалітети відповідають за дошкільну, початкову та базову середню освіту, первинну медичну допомогу, соціальні послуги та комунальне господарство, тоді як графства забезпечують повну середню освіту, регіональний розвиток, дорожню інфраструктуру та громадський транспорт, що дозволяє оптимізувати планування доходів відповідно до видаткових зобов'язань кожного рівня.

Німецька федеративна модель організації місцевих фінансів через землі, округи та общини демонструє ефективність диверсифікованої структури доходів, де поєднуються специфічні місцеві податки (поземельний та промисловий), частка загальнодержавних податків та система фінансового вирівнювання через цільові і нецільові дотації [50]. Важливим елементом є можливість введення разових зборів на фінансування конкретних інфраструктурних проектів, що створює додаткову гнучкість у плануванні капітальних видатків.

Узагальнення та порівняння зарубіжного досвіду планування та прогнозування доходів місцевих бюджетів здійснено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняння зарубіжного досвіду планування та прогнозування доходів  
місцевих бюджетів

Країна	Рівень фінансової децентралізації	Основні джерела доходів місцевих бюджетів	Підходи до планування доходів	Інструменти прогнозування	Основні особливості та результати
Німеччина	Високий	Частка загальнодержавних податків (ПДФО, ПДВ), місцеві податки, дотації вирівнювання	Середньострокове бюджетне планування (3–5 років), координація з федерацією	Макроекономічні моделі, сценарне прогнозування	Висока передбачуваність доходів, ефективне горизонтальне і вертикальне вирівнювання
Франція	Середній	Місцеві податки, трансферти з держбюджету, субвенції	Річне та середньострокове планування з жорсткими фіскальними правилами	Трендовий аналіз, нормативні методи	Високий рівень контролю, обмежена фіскальна автономія громад
Польща	Середній –високий	Частка ПДФО і податку на прибуток, місцеві податки, дотації	Багаторічні фінансові прогнози (WPF) на 4 роки	Економетричні моделі, індексація податкової бази	Підвищення стабільності доходів, зменшення бюджетних ризиків
Швеція	Дуже високий	Місцевий прибутковий податок, трансферти вирівнювання	Довгострокове планування з фіскальними обмеженнями	Демографічне та податкове прогнозування	Висока фінансова автономія, стійкість місцевих фінансів
США	Високий	Податок на майно, місцеві збори, трансферти штатів і федерації	Програмно-цільове та середньострокове планування	Сценарне прогнозування, моделі чутливості	Гнучкість бюджетного процесу, орієнтація на економічні цикли
Японія	Середній	Місцеві податки, субсидії, трансферти	Централізовано узгоджене середньострокове планування	Макроекономічні та демографічні прогнози	Висока роль держави, стабільність доходів у кризових умовах

За результатами узагальнення зарубіжного досвіду можна дійти до висновку, що ефективне планування та прогнозування доходів місцевих бюджетів базується на поєднанні середньо- та довгострокового фінансового планування, використанні економетричних і сценарних моделей, а також на чітко вибудованих механізмах міжбюджетного вирівнювання.

Країни з високим рівнем фінансової децентралізації демонструють вищу стабільність і передбачуваність доходів місцевих бюджетів, що є важливим орієнтиром для вдосконалення бюджетного планування в Україні, особливо в умовах післявоєнного відновлення.

Аналіз європейських практик дозволяє сформулювати ключові напрями удосконалення планування та прогнозування доходів місцевих бюджетів в Україні (рис. 3.1).

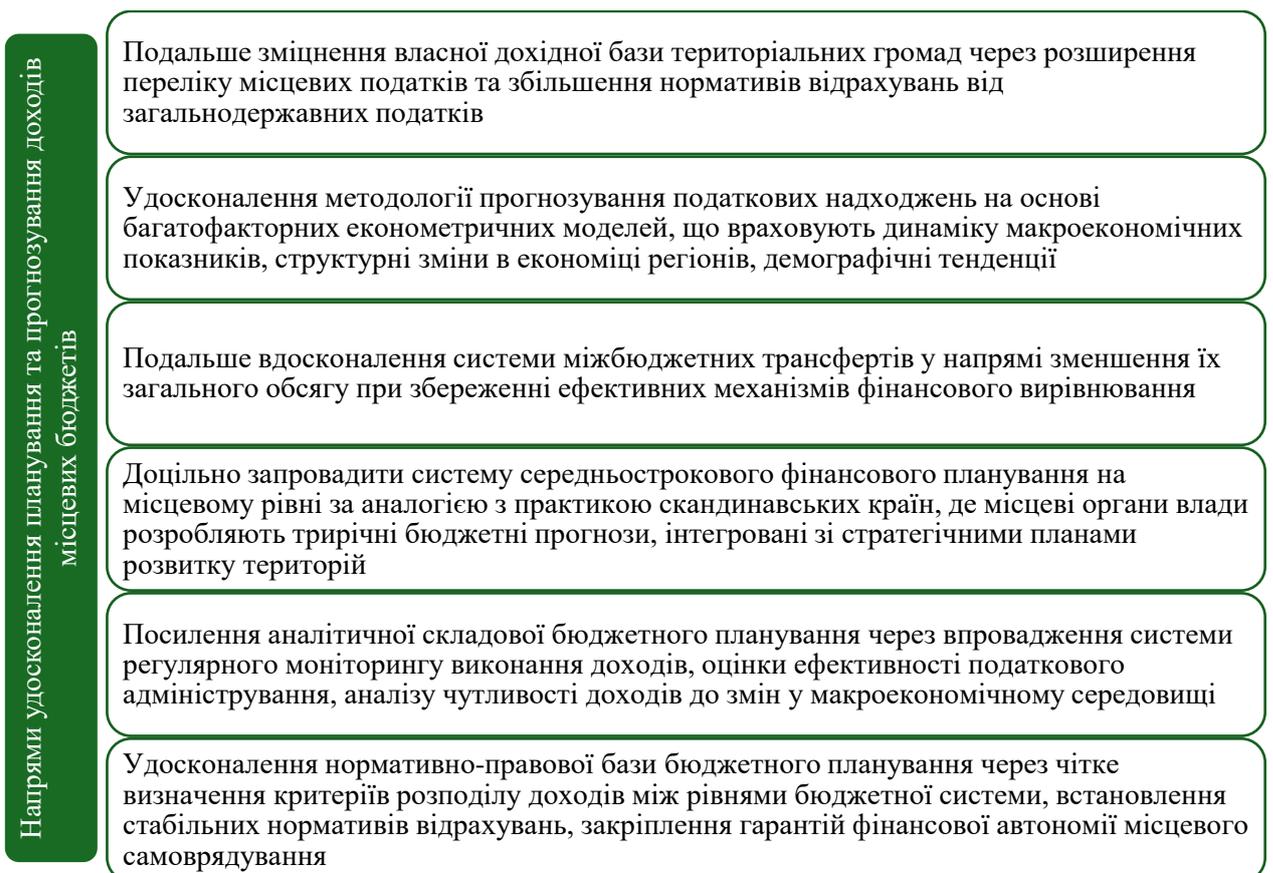


Рис. 3.1. Напрями удосконалення планування та прогнозування доходів місцевих бюджетів в Україні

\* складено автором за даними [44-46, 50]

Важливим елементом удосконалення планування доходів є впровадження механізмів стимулювання територіальних громад до нарощування власної дохідної бази, що може передбачати встановлення прямого зв'язку між обсягом мобілізованих власних доходів та обсягом фінансової підтримки з державного бюджету, запровадження системи бонусів для громад, які демонструють високі темпи зростання власних надходжень, створення механізмів співфінансування інвестиційних проектів за рахунок державних та місцевих коштів.

Окремої уваги потребує питання диверсифікації доходних джерел місцевих бюджетів через розвиток неподаткових надходжень. Зарубіжна практика свідчить про значний потенціал доходів від ефективного управління комунальним майном, надання платних адміністративних послуг, розвитку комунальних підприємств. Впровадження сучасних підходів до управління комунальною власністю, включаючи механізми державно-приватного партнерства, концесії, оренди, може суттєво збільшити неподаткові надходження до місцевих бюджетів [50].

Досвід Європейського Союзу щодо використання системи номенклатури територіально-статистичних одиниць для розподілу структурних фондів підтверджує важливість врахування чисельності населення та економічного потенціалу територій при плануванні міжбюджетних трансфертів. Адаптація подібних підходів в Україні дозволить забезпечити більш справедливий та ефективний розподіл фінансової підтримки між територіальними громадами різного розміру та рівня розвитку. Європейський досвід свідчить, що оптимальна частка власних доходів має становити понад 50% загального обсягу доходів місцевих бюджетів, тоді як в Україні спостерігається значно вища залежність від трансфертів. Досвід європейських країн, які здійснили укрупнення адміністративно-територіальних одиниць, демонструє можливість скорочення частки трансфертів на 8-21 в.п. Зокрема, у Чехії частка трансфертів зменшилася на 11 в.п., у Німеччині на 8 в.п., в Угорщині на 21 в.п., у Норвегії на 8 в.п., у Польщі на 16 в.п. [46].

Європейська практика передбачає створення спеціалізованих аналітичних підрозділів при фінансових органах місцевого самоврядування, що забезпечують інформаційно-аналітичну підтримку процесів бюджетного планування. Упровадження сучасних аналітичних інструментів та інформаційних систем дозволить підвищити точність прогнозів та зменшити відхилення фактичних надходжень від планових показників.

Недоліки планування та прогнозування доходів місцевих бюджетів України мають як інституційний, так і методологічний характер та посилюються умовами воєнної економіки (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Обґрунтування напрямів удосконалення планування та прогнозування доходів місцевих бюджетів в Україні на основі зарубіжного досвіду

Недоліки	Прояви та наслідки	Напрями вирішення	Країна, досвід якої варто врахувати
Висока залежність від трансфертів з державного бюджету	Обмежена фінансова автономія громад, низька передбачуваність ресурсної бази, зростання фіскальних ризиків	Розширення власної доходної бази громад, підвищення ролі місцевих податків і зборів	Швеція, Німеччина
Короткостроковий характер бюджетного планування	Неможливість реалізації довгострокових програм розвитку, накопичення відкладених потреб	Запровадження повноцінного середньо- та довгострокового фінансового планування (3–5 років)	Польща, Франція
Обмежене використання сучасних методів прогнозування	Низька точність прогнозів, значні відхилення планових і фактичних показників доходів	Використання економічних, сценарних і чутливих моделей прогнозування	США, Німеччина
Слабкий зв'язок прогнозування доходів із макроекономічними та демографічними чинниками	Ігнорування структурних змін у податковій базі, зниження якості фінансових рішень	Інтеграція демографічних макроекономічних прогнозів у бюджетний процес	Швеція, Японія
Нестабільність податкового законодавства	Підвищення невизначеності, зростання бюджетних ризиків для громад	Забезпечення прогнозованості податкової політики, встановлення фіскальних правил	Франція, Німеччина
Недостатня інституційна спроможність органів місцевого самоврядування	Формальний підхід до планування, обмежена аналітична база	Підвищення професійної компетентності, цифровізація бюджетного аналізу	Польща, США

Упровадження запропонованих напрямів удосконалення планування та прогнозування доходів місцевих бюджетів потребує комплексного підходу, що поєднує законодавчі зміни, організаційні перетворення, методологічне забезпечення та підвищення кваліфікації фахівців фінансових органів. Однак реалізація цих заходів створить передумови для формування фінансово спроможних територіальних громад, здатних самостійно забезпечувати якісні публічні послуги населенню та здійснювати інвестиційні проекти місцевого значення.

Адаптація зарубіжного досвіду, зокрема впровадження середньострокового бюджетного планування, сучасних моделей прогнозування та розширення фінансової автономії громад, дозволить підвищити точність доходних прогнозів, знизити бюджетні ризики та створити передумови для стійкого розвитку місцевих фінансів у післявоєнний період.

Таким чином, використання кращих європейських практик у поєднанні з врахуванням специфіки української бюджетної системи дозволить підвищити ефективність планування та прогнозування доходів місцевих бюджетів, зміцнити їх фінансову автономію та створити стабільну основу для сталого розвитку територіальних громад у довгостроковій перспективі.

### **3.2. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності використання фінансових ресурсів місцевих бюджетів**

Концептуальні засади підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами місцевих бюджетів мають базуватися на комплексному підході, що охоплює всі етапи бюджетного процесу та всі аспекти бюджетних відносин. Ефективне управління місцевими бюджетами має розглядатися як система взаємопов'язаних елементів, дій та цілей, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості бюджетів, їх збалансованості, спроможності фінансувати покладені на територіальні громади функції та досягнення максимальної результативності витратків [40].

Проблематика ефективності управління бюджетними ресурсами набуває особливої актуальності в умовах кризових і посткризових етапів розвитку національної економіки [17]. Такі періоди, як правило, характеризуються зниженням економічної активності у реальному секторі, що супроводжується скороченням реальних доходів бюджетів усіх рівнів, а також одночасним зростанням соціальних зобов'язань держави і органів місцевого самоврядування [34, 47]. Сукупність цих факторів призводить до посилення бюджетної напруги, виникнення дисбалансів та зниження фінансової стійкості бюджетної системи загалом [36]. Водночас саме в кризові періоди особливої ваги набуває питання реалізації державних і муніципальних інвестицій як інструменту відновлення економічної динаміки.

Наявність зазначених проблем зумовлює зростання наукового та практичного інтересу до оцінювання ефективності управління фінансовими ресурсами бюджетів. При цьому важливим методологічним завданням є визначення змісту поняття «ефективність» та вибір адекватних критеріїв її оцінювання. У наукових дослідженнях сформувалися два базові підходи до трактування ефективності.

У межах першого підходу ефективність розглядається як відповідність досягнутих результатів поставленим цілям, тобто як ступінь реалізації запланованих завдань [40]. За такого підходу ефективність ототожнюється з правильністю та успішністю здійснюваної діяльності. Застосовуючи його до сфери місцевих фінансів, ефективність управління бюджетними ресурсами можна визначити як виконання показників дохідної та видаткової частин місцевих бюджетів відповідно до затверджених планів і забезпечення цільового використання коштів на реалізацію соціально-економічних програм.

Разом із тим у сучасних умовах зазначене трактування є недостатньо комплексним, оскільки не враховує співвідношення між обсягами бюджетного фінансування та досягнутими результатами. З огляду на це, більш обґрунтованим є підхід, відповідно до якого ефективність визначається як співвідношення між отриманим результатом і витраченими ресурсами [44]. У цьому випадку вона оцінюється шляхом порівняння обсягів бюджетних асигнувань із досягнутим економічним або соціальним ефектом. Перевагою

такого підходу є можливість встановлення прямого зв'язку між динамікою фінансування та зміною результативних показників, що створює підґрунтя для коригування бюджетної політики з урахуванням фактичних результатів на рівні конкретної територіальної громади. Саме цей підхід покладено в основу сучасного нормативного розуміння ефективності бюджетних видатків.

Відповідно до положень Бюджетного кодексу України, ефективність використання бюджетних коштів розглядається у двох взаємодоповнювальних вимірах: як досягнення визначених цілей за умови мінімізації витрат бюджетних ресурсів, що відображає принцип економності, та як досягнення максимально можливого результату в межах установленого обсягу фінансування, що відповідає принципу продуктивності [1]. При цьому законодавство передбачає здійснення оцінювання ефективності використання бюджетних коштів на всіх стадіях бюджетного процесу шляхом застосування механізмів внутрішнього і зовнішнього фінансового контролю.

Водночас практична реалізація оцінювання ефективності управління фінансовими ресурсами місцевих бюджетів на основі співставлення понесених витрат і отриманих результатів ускладнюється низкою об'єктивних чинників. По-перше, результати бюджетного фінансування можуть проявлятися у різних сферах життєдіяльності територіальної громади, що особливо характерно для соціальних видатків, ефект від яких має переважно соціальний, а не безпосередньо економічний характер. По-друге, у багатьох випадках позитивний ефект від здійснених бюджетних видатків виникає з часовим лагом, що потребує врахування динамічного аспекту під час оцінювання ефективності управління фінансовими ресурсами місцевих бюджетів.

Важливою умовою реалізації зазначених завдань є організація безперервного моніторингу ефективності управління фінансовими ресурсами на всіх стадіях бюджетного процесу (рис. 3.2). Зважаючи на сучасні тенденції цифровізації підвищення ефективності податкового адміністрування передбачає впровадження сучасних інформаційних технологій для обліку платників податків, формування повної бази даних про об'єкти оподаткування, зокрема нерухоме майно та земельні ділянки, автоматизацію процесів нарахування та контролю за сплатою місцевих податків і зборів. Створення

електронних реєстрів платників податків та об'єктів оподаткування дозволить мінімізувати втрати доходів через неповноту обліку податкової бази та підвищити рівень наповнення місцевих бюджетів.

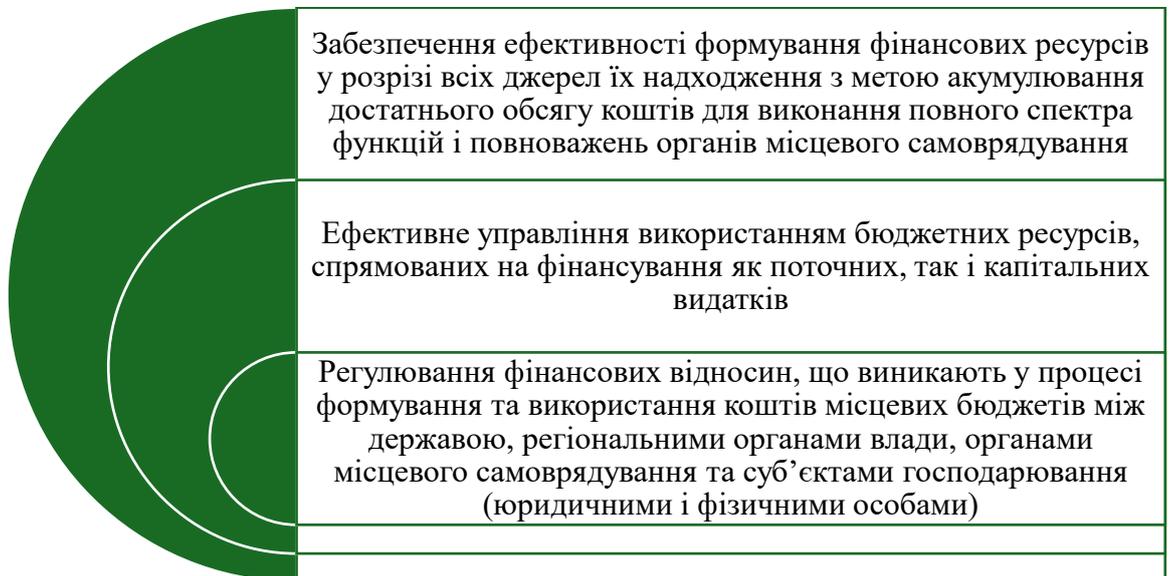


Рис. 3.2. Напрями підвищення ефективності використання фінансових ресурсів місцевих бюджетів

*\* складено автором за даними [20, 23, 40-42]*

Стратегічним напрямом удосконалення управління процесом використання фінансових ресурсів місцевих бюджетів для фінансування поточних і капітальних видатків є впровадження результативно-орієнтованого бюджетування, яке встановлює чіткий зв'язок між обсягами фінансування та досягнутими соціально-економічними результатами.

Важливим інструментом підвищення ефективності видатків є регулярний перегляд бюджетних програм та оптимізація бюджетної мережі. Необхідно впроваджувати практику систематичного аналізу всіх напрямів витрачання коштів з метою виявлення неефективних програм, дублювання функцій, необґрунтованих витрат. Оптимізація мережі бюджетних установ має базуватися на об'єктивних критеріях завантаження, територіальної доступності, фінансової ефективності утримання закладів [44].

Для практичної реалізації результативно-орієнтованого підходу рекомендується розробка системи ключових показників ефективності для кожної

бюджетної програми, що дозволить здійснювати об'єктивну оцінку результативності витрачання коштів. Показники ефективності мають охоплювати як кількісні параметри наданих послуг, так і якісні характеристики задоволення потреб населення. Для соціальних видатків, які характеризуються складністю вимірювання прямого економічного ефекту, доцільно використовувати інтегральні показники, що відображають покращення добробуту громадян.

Зважаючи на суттєву залежність низки регіонів від міжбюджетних трансфертів, важливо удосконалити систему міжбюджетних відносин та механізмів фінансового вирівнювання. Рекомендується перехід до формульного розподілу міжбюджетних трансфертів на основі об'єктивних критеріїв, що враховують фінансові потреби та спроможність територіальних громад. Прозорість механізмів розподілу трансфертів створить передумови для більш ефективного планування видатків місцевих бюджетів та підвищить відповідальність за використання бюджетних коштів.

Важливою рекомендацією є розвиток механізмів партисипативного бюджетування, що передбачає залучення громадськості до процесу прийняття рішень щодо витрачання частини бюджетних коштів. Участь жителів територіальних громад у визначенні пріоритетів бюджетних видатків підвищує легітимність бюджетних рішень, забезпечує фінансування найбільш важливих для населення проектів, стимулює громадський контроль за використанням коштів. Практика бюджетів участі має поступово поширюватися на більшість територіальних громад України.

Підвищення прозорості та відкритості бюджетного процесу є важливим чинником підвищення ефективності управління місцевими фінансами. Рекомендується регулярно оприлюднення інформації про виконання місцевих бюджетів, звітів про результати реалізації бюджетних програм, проведення публічних обговорень проектів бюджетів та звітів про їх виконання. Використання сучасних електронних платформ для забезпечення доступу громадян до бюджетної інформації сприятиме підвищенню громадського контролю та відповідальності посадових осіб.

Окремої уваги потребує питання удосконалення системи моніторингу та оцінювання ефективності управління фінансовими ресурсами місцевих

бюджетів. Необхідно запровадити комплексну систему індикаторів, що дозволяють відстежувати ефективність бюджетного менеджменту на всіх етапах бюджетного процесу. Моніторинг має здійснюватися на постійній основі з використанням автоматизованих інформаційних систем, що забезпечують оперативність отримання та аналізу даних.

Практична реалізація оцінювання ефективності управління фінансовими ресурсами місцевих бюджетів може мати низку методологічних складнощів. По-перше, ефект від бюджетних видатків може проявлятися у різних сферах життєдіяльності громади, особливо це стосується соціальних видатків, які характеризуються переважно соціальним, а не прямим економічним ефектом. По-друге, результати здійснених видатків часто виявляються через тривалий проміжок часу, що потребує врахування часового лагу при оцінюванні ефективності [44]. Ці особливості необхідно враховувати при розробці методики оцінювання та інтерпретації отриманих результатів.

Для подолання цих методологічних обмежень рекомендується використовувати комплексний підхід до оцінювання ефективності, що поєднує кількісні та якісні методи аналізу, короткострокові та довгострокові індикатори результативності, економічні та соціальні критерії ефективності. Доцільно запроваджувати практику середньострокового оцінювання ефекту від реалізації бюджетних програм, що дозволить об'єктивніше оцінити їх результативність.

Важливою рекомендацією є розвиток інституційної спроможності фінансових органів місцевого самоврядування через підвищення кваліфікації працівників, впровадження сучасних інформаційних систем управління бюджетами, створення аналітичних підрозділів. Ефективне управління фінансовими ресурсами потребує високої професійної компетентності фахівців, що володіють сучасними методами бюджетного планування, фінансового аналізу, управління ризиками.

Рекомендується створення системи регулярного навчання та підвищення кваліфікації працівників фінансових органів місцевого самоврядування з питань бюджетного менеджменту, впровадження програмно-цільового методу, оцінювання ефективності бюджетних програм. Обмін досвідом між різними

територіальними громадами, поширення кращих практик управління місцевими фінансами сприятиме підвищенню загального рівня ефективності бюджетного менеджменту.

Перспективним напрямом є впровадження цифрових технологій у процес управління місцевими фінансами. Використання інформаційних систем для автоматизації бюджетного планування, обліку виконання бюджетів, моніторингу ефективності видатків дозволить підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, мінімізувати ризики помилок, забезпечити прозорість бюджетного процесу. Створення єдиної інформаційної платформи для управління місцевими фінансами на національному рівні забезпечить стандартизацію процедур та порівнянність показників між різними територіальними громадами.

Таким чином, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів місцевих бюджетів потребує комплексного підходу, що охоплює удосконалення формування доходів, оптимізацію видатків, розвиток міжбюджетних відносин, підвищення прозорості бюджетного процесу та інституційної спроможності фінансових органів. Реалізація запропонованих рекомендацій створить передумови для забезпечення фінансової стійкості місцевих бюджетів, підвищення якості публічних послуг та сталого розвитку територіальних громад.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі магістерської роботи обґрунтовано управлінські рішення щодо удосконалення процесів формування та використання фінансових ресурсів місцевих бюджетів через впровадження кращих європейських практик бюджетного планування та підвищення ефективності управління бюджетними ресурсами територіальних громад.

Систематизовано практики Польщі, Швеції, Норвегії та Німеччини щодо організації місцевих фінансів, які демонструють ефективність чіткого функціонального розподілу повноважень між рівнями влади,

диверсифікованої структури доходних джерел та збалансованих механізмів фінансового вирівнювання. Встановлено, що укрупнення адміністративно-територіальних одиниць у європейських країнах дозволило скоротити частку міжбюджетних трансфертів, що підтверджує доцільність завершеної в Україні реформи децентралізації. На основі аналізу зарубіжного досвіду країн Європейського Союзу обґрунтовано напрями удосконалення планування та прогнозування доходів місцевих бюджетів України.

Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності використання фінансових ресурсів місцевих бюджетів, яка базується на триелементній структурі управління: удосконалення формування фінансових ресурсів, оптимізація їх використання та розвиток міжбюджетних відносин.

Обґрунтовано методологічні засади оцінювання ефективності управління бюджетними ресурсами через поєднання критеріїв економності та продуктивності, що передбачає встановлення чіткого зв'язку між обсягами фінансування та досягнутими соціально-економічними результатами. Запропоновано заходи з підвищення ефективності за основними напрямками: впровадження сучасних інформаційних технологій для податкового адміністрування та обліку об'єктів оподаткування; оптимізація використання комунального майна через механізми державно-приватного партнерства; впровадження результативно-орієнтованого бюджетування з системою ключових показників ефективності для кожної бюджетної програми; створення комплексної системи моніторингу ефективності на всіх етапах бюджетного процесу; розвиток інституційної спроможності фінансових органів через підвищення кваліфікації працівників та впровадження цифрових технологій управління.

Реалізація запропонованих рекомендацій створить передумови для забезпечення фінансової стійкості місцевих бюджетів, зміцнення їх фінансової автономії та формування стабільної основи для сталого розвитку територіальних громад у післявоєнний період.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі досліджено теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення управління формуванням та використанням фінансових ресурсів місцевих бюджетів України. За результатами виконаного дослідження сформульовано такі висновки.

1. Встановлено, що фінансові ресурси місцевих бюджетів є складною економічною категорією, яка відображає систему відносин з приводу формування, розподілу та використання грошових фондів територіальних громад. Їх роль у системі публічних фінансів реалізується через розподільчу, контрольну, регулюючу та стабілізаційну функції, що забезпечують фінансову автономію місцевого самоврядування, реалізацію принципу субсидіарності та збалансованість бюджетної системи держави. Подвійна природа формування цих ресурсів через власні доходи та міжбюджетні трансферти визначає специфіку управління місцевими фінансами та актуалізує потребу у досягненні оптимального співвідношення між різними джерелами надходжень.

2. Доведено, що бюджетне планування місцевих фінансів характеризується специфічними особливостями, зумовленими правовим статусом органів місцевого самоврядування та їх місцем у системі міжбюджетних відносин. Воно базується на фундаментальних принципах реалістичності, повноти, збалансованості, пріоритетності та результативності, потребує інтеграції з стратегічним плануванням територіального розвитку та передбачає застосування програмно-цільового методу. Середньострокове бюджетне планування набуває дедалі більшого значення для забезпечення передбачуваності бюджетної політики та ефективного планування капітальних видатків, проте його впровадження обмежується невизначеністю щодо обсягів міжбюджетних трансфертів та недосконалістю методології прогнозування.

3. Виявлено, що видаткова політика місцевих бюджетів в умовах бюджетної децентралізації трансформувалася через розширення видаткових

повноважень органів місцевого самоврядування, зростання обсягу фінансових ресурсів та впровадження програмно-цільового методу організації видатків. Механізми оптимізації видатків в умовах децентралізації першочергово включають упорядкування мережі бюджетних установ та розвиток конкурентних механізмів надання публічних послуг.

4. Аналіз динаміки доходів місцевих бюджетів України засвідчив їх стійке зростання в абсолютному вимірі за період реформи децентралізації. Проте порівняння темпів зростання доходів з динамікою інфляції виявило значне коливання реальної фінансової спроможності територіальних громад, особливо у кризові періоди пандемії та початку повномасштабної війни. Консолідація бюджетної системи призвела до скорочення кількості місцевих бюджетів більш ніж у чотири рази, створивши передумови для формування фінансово спроможних об'єднаних територіальних громад. Просторовий аналіз виявив суттєву міжрегіональну диференціацію у формуванні доходів між високоурбанізованими та переважно аграрними регіонами.

5. За результатами оцінювання структури доходів місцевих бюджетів України виявлено їх формування переважно за рахунок загальнодержавних податків та значних обсягів міжбюджетних трансфертів, що забезпечує базову фінансову спроможність значної кількості місцевих бюджетів, проте зумовлює підвищені ризики бюджетної залежності. Дослідження видатків за функціональною класифікацією засвідчило концентрацію ресурсів на освіті, охороні здоров'я та соціальному захисті при відносно низькій частці інвестиційних та екологічних видатків.

6. Здійснена діагностика збалансованості місцевих бюджетів, за результатами якої виявлено перехід від дефіциту до формально стабільного профіциту в умовах воєнної економіки, що відображає відносну ефективність механізмів міжбюджетного регулювання з погляду короткострокової фінансової стабільності. Структурний аналіз трансфертів показав спрямування основного обсягу міжбюджетної підтримки на фінансування делегованих державою повноважень через освітню та медичну субвенції, що

свідчить про обмеженість власного фінансового ресурсу територіальних громад для самостійного виконання повного спектру функцій. Виявлені тенденції актуалізують потребу у вдосконаленні системи фінансового вирівнювання та посилення інвестиційної функції місцевих бюджетів.

7. На основі систематизації зарубіжного досвіду країн Європейського Союзу обґрунтовано напрями удосконалення планування та прогнозування доходів місцевих бюджетів України, серед яких зміцнення власної дохідної бази через розширення переліку місцевих податків, удосконалення методології прогнозування на основі багатофакторних моделей, оптимізацію системи міжбюджетних трансфертів, впровадження середньострокового фінансового планування, посилення аналітичної складової бюджетного процесу та вдосконалення нормативно-правової бази. Європейський досвід підтверджує доцільність укрупнення адміністративно-територіальних одиниць та чіткого функціонального розподілу повноважень між рівнями влади для забезпечення ефективності місцевих фінансів.

8. Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності використання фінансових ресурсів місцевих бюджетів України, що базується на триелементній структурі управління з використанням цифрових рішень. Запропоновано здійснювати оцінювання ефективності використання фінансових ресурсів місцевих бюджетів через поєднання критеріїв економності та продуктивності, що забезпечує встановлення чіткого зв'язку між обсягами фінансування та досягнутими соціально-економічними результатами. Реалізація розроблених рекомендацій створить передумови для зміцнення фінансової стійкості та автономії місцевих бюджетів, підвищення якості публічних послуг та формування стабільної основи для сталого розвитку територіальних громад.

## Список використаних джерел

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/2755-17#Text>
3. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
4. Про схвалення Бюджетної декларації на 2025-2027 роки: Постанова Кабінет Міністрів України від 28 червня 2024 року № 751. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/file/text/117/f536611n22.docx>
5. Методичні рекомендації щодо організації середньострокового бюджетного планування на місцевому рівні: Наказ Міністерства фінансів України від 23 травня 2025 року № 271. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0271201-25#Text>
6. Про затвердження складових Програмної класифікації видатків та кредитування місцевого бюджету: Наказ Міністерства фінансів України від 20 вересня 2017 року № 793. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0793201-17#n73>
7. Про затвердження Типової форми прогнозу місцевого бюджету та Інструкції щодо його складання: Наказ Міністерства фінансів України від 02 червня 2021 року № 314. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/z0879-21#n130>
8. Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану: Постанова Кабінет Міністрів України від 11 березня 2022 року № 252. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/deyaki-pitannya-formuvannya-ta-vikonannya-miscevih-byudzhetiv-u-period-voyennogo-stanu-252>
9. Василик О.Д., Павлюк К.В. Бюджетна система України. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 544 с.

10. Бюджетна система: підруч. / за наук. ред. В.М. Федосова, С.І. Юрія. К.: Центр учбов. літератури; Тернопіль: Екон. думка, 2012. 871 с.
11. Сунцова О.О. Місцеві фінанси: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
12. Жихор О.Б. Місцеві фінанси: підручник / авт. кол.; за ред. д-ра екон. наук, проф. О.Б. Жихор, д-ра екон, наук, проф. О.П. Кириленко. К.: УБС НБУ, 2015. 579 с.
13. Панкевич Л.В., Зварич М.А., Могиляк П.Я., Хомічак Б.І. Бюджетний менеджмент: Навч. посіб. К.: Знання, 2006. 293 с.
14. Кириленко О.П. Місцеві фінанси: підручник. К.: Знання, 2006. 677 с.
15. Карлін М.І. Фінансова система України: навч. посіб. К.: Знання, 2007. 324 с.
16. Ананьєва Є. А. Фінансово-правова основа діяльності об'єднаних територіальних громад. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право.* 2020. Випуск 4(48). С. 54–58. DOI: [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2020.4\(48\).232693](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2020.4(48).232693)
17. Maslii O. Risks to the economic security of the region from the implementation of budget decentralization. *Information Technologies And Management 2020 : the 18th International Conference, April 23-24, 2020. Riga : ISMA University Latvia.* P. 172-173. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/10691>
18. Онищенко С.В., Маслій О.А. Міжнародні індексні системи оцінки бізнес-середовища в Україні. *Фінансовий простір.* 2021. №3 (39). P. 168–179. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/784/923>
19. Клочан В. В., Мірошник В. О., Надточий К. П. Особливості об'єднання територіальних громад в Україні. *Інвестиції: практика та досвід.* 2020. № 1. С. 142–147. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.1.142>.
20. Кириленко О., Малиняк Б., Письменний В., Русін В. Планування та управління фінансовими ресурсами територіальної громади. К.: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 396 с.

21. Катан Л. І., Качула С. В., Демчук Н. І., Павлова Д. К. Формування місцевих бюджетів в умовах реформування суспільних фінансів України. *Агросвіт*. 2020. № 3. С. 3–12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.3.3>
22. Бліщук К. Управління місцевими фінансами в умовах воєнного часу: проблеми та можливості для їх вирішення. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-67>
23. Oates W. E. *Fiscal Federalism*. New York: Harcourt Brace Jovanovich Press. 1972.
24. Wenli Y. Revenue Diversification and State Credit Risk. *Municipal Finance Journal*. 2011. № 4. P. 50–53.
25. Varnalii Z., Onyshchenko S., Filonych O., Maslii O. State policy for ensuring budgetary security of Ukraine in terms of financial globalization, *International Journal of Management*. 2020. Vol. 11, Issue 12. DOI: <https://doi.org/10.34218/IJM.11.12.2020.215>
26. Onyshchenko S., Maslii A. Organizational and economic mechanism of prevention the threats to budget security of Ukrainian economy. *Scientific bulletin of Polissia*. 2017. No. 1 (9). P. 176-184.
27. Шевченко С.О., Трещов М.М., Мунько А.Ю. Управління місцевими фінансами в умовах децентралізації влади : навч. посіб. Дніпро : ДДУВС, 2022. 392 с.
28. Козенко А.О. Особливості збалансування місцевих бюджетів в Україні. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука» Серія: «Економічні науки»*. 2017. № 2 (2). С. 40–45.
29. Blankart C. B. *Federal Transfer Programs in Germany: Federalism and Fiscal Transfers : Essays on Australia, Germany, Switzerland, and the United States*. Humboldt-University of Berlin, 2013. P. 55–66.
30. Musgrave R. A. *The Theory of Public Finance: A Study in Public Economy*. New York: McGraw-Hill. 1959. P. 90–92.
31. Письменний В. В. Теоретико-методологічні аспекти формування доходів місцевих бюджетів : монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 468 с.

32. Планування місцевих бюджетів на основі програмно-цільового методу : навч. посібник / І. Ф. Щербина, В. В. Зубенко та ін. ; за ред. І.Ф. Щербини. 3-є вид., випр. та доп. Київ : Нора-друк, 2012. 100 с.
33. Тростянська К. М., Цюпа О. П., Дмитровська В. С. Фінансова децентралізація та її вплив на економічне зростання територіальних громад. *Академічні візії*. 2024. №33/2024. С.1–16.
34. Matkovskiy A.V., Pugach A.A. Analysis the Threats to Economic Security of Ukraine in Modern Conditions of Functioning the National Economy. *European Applied Sciences*. Germany. № 2, 2014. 196 p.
35. Першко Л.О. Управління місцевими бюджетами в умовах фінансової децентралізації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №4. Том 2. С.229–232. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(2\)-39](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-39)
36. Кудінова А.О., Маслій О.А., Буряк А.А. Формалізація ризиків і загроз економічній безпеці України в умовах цифровізації. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 12. С. 25–31. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-12-4>
37. Виконання доходів місцевих бюджетів. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://mof.gov.ua/uk/vykonannia-dokhodiv-mistsevykh-biudzhetiv>
38. Державний веб-портал бюджету для громадян. *Openbudget*. URL: <https://openbudget.gov.ua/>
39. Індекс інфляції в Україні. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>
40. Стащук О. В. Бюджетна ефективність територій в умовах децентралізації. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 1(25). С. 98–104.
41. Волкова В. В., Волкова Н. І. Організаційно-економічні засади розвитку місцевих бюджетів в умовах реформування місцевого самоврядування (на прикладі Вінницької міської територіальної громади). *Економіка і організація управління*. 2021. № 4(44). С. 258–167. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.4.14>

42. Щур Р.І. Формування системи управління фінансами об'єднаних територіальних громад в Україні. *Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечникова. Серія «Економіка»*. 2018. Т. 23. Вип. 8 (73). С. 175-178.
43. Крушельницька Т. А., Мунько А. Ю. Методологічні основи дослідження системи місцевих фінансів в умовах децентралізації влади в Україні. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2019. № 3 (Part 1). С. 146–151.
44. Treschov M. World experience of local finances management. *Visegrad Journal on Human Rights*. Bratislava : Pan-European University Faculty of Law, 2018. Vol. 2, No. 1. P. 157–161.
45. Кузьмак О. М. Світовий досвід формування бюджетного потенціалу місцевих фінансів в умовах децентралізації. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 135–14.1 DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-17>
46. Коваль В. Забезпечення фінансової самодостатності територіальних громад: досвід країн ЄС. 2022. № 2 (71). С. 119-132. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1518>
47. Onyshchenko S., Maslii O., Maksymenko A. The threats of Ukraine financial security: identification and systemization. *Economics and Region*. 2019. №2 (73). С. 73–80.
48. Першко Л. О., Івасюк О. М. Фінансові аспекти зміцнення місцевих бюджетів в умовах бюджетної децентралізації. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2017. № 1. С. 212-226.
49. Tang Z. Local Government Debt, Financial Circle and Sustainable Economic Development. *Sustainability*. 2022. № 14 (19). P. 11967. DOI: <https://doi.org/10.3390/su141911967>.
50. Патинська-Попета М. М., Абрамова І.В. Удосконалення механізмів управління фінансовим потенціалом територіальних громад з урахуванням європейського досвіду. *Бізнес Інформ*. 2022. № 8. С. 166–172.

## **Додатки**

## Додаток А

Таблиця А.1

### Надходження до місцевих бюджетів України станом на за 2025 рік

Показник Регион / Бюджет	Фактично надійшло ЗФ+СФ			Фактично надійшло ЗФ			Фактично надійшло СФ			Залишки на рахунках	
	Всього	Доходи	Трансферти	Всього	Доходи	Трансферти	Всього	Доходи	Трансферти	ЗФ	Бюджет розвитку
Вінницька область	29 452,7	21 888,4	7 564,3	27 563,0	20 105,9	7 457,2	1 889,7	1 782,5	107,2	2 058,8	204,6
Волинська область	19 734,9	13 291,5	6 443,4	18 509,5	12 159,0	6 350,5	1 225,4	1 132,5	92,9	1 479,1	102,7
Дніпропетровська область	75 632,7	61 810,9	13 821,8	70 656,7	57 832,8	12 823,9	4 976,0	3 978,1	997,9	6 411,5	210,4
Донецька область	15 804,5	5 437,5	10 367,0	15 041,6	4 682,6	10 358,9	762,9	754,9	8,1	9 913,6	355,3
Житомирська область	22 328,3	15 629,7	6 698,6	20 610,0	14 117,3	6 492,8	1 718,2	1 512,4	205,8	2 198,2	189,5
Закарпатська область	21 747,9	13 956,0	7 791,9	20 039,2	12 366,6	7 672,6	1 708,7	1 589,5	119,2	1 377,3	164,5
Запорізька область	24 244,7	14 067,4	10 177,3	22 635,6	13 065,8	9 569,8	1 609,0	1 001,6	607,5	2 416,5	57,1
Івано-Франківська область	23 481,0	15 530,1	7 950,9	21 765,8	13 867,3	7 898,5	1 715,1	1 662,7	52,4	854,6	109,0
Київська область	50 240,2	39 670,2	10 569,9	46 132,1	36 935,4	9 196,7	4 108,1	2 734,8	1 373,2	6 781,9	586,0
Кіровоградська область	17 087,9	12 765,5	4 322,4	16 140,9	11 932,4	4 208,4	947,1	833,0	114,0	1 230,9	90,3
Луганська область	3 667,9	493,6	3 174,3	3 643,5	469,5	3 174,0	24,4	24,1	0,4	5 692,8	12,3
Львівська область	56 369,7	44 214,1	12 155,6	52 336,7	40 534,0	11 802,7	4 032,9	3 680,1	352,9	3 103,5	317,1
м. Київ	105 162,7	96 731,1	8 431,7	100 717,9	92 396,6	8 321,3	4 444,8	4 334,5	110,4	654,6	537,8
Миколаївська область	20 709,6	14 379,2	6 330,3	18 516,6	12 452,3	6 064,3	2 192,9	1 926,9	266,0	2 224,6	135,7
Одеська область	44 349,7	32 773,7	11 575,9	41 917,8	31 109,0	10 808,8	2 431,9	1 664,7	767,2	3 886,5	217,5
Полтавська область	29 784,0	23 967,0	5 817,0	28 153,3	22 611,8	5 541,6	1 630,6	1 355,2	275,4	2 267,4	150,3
Рівненська область	21 651,6	13 473,1	8 178,5	20 468,6	12 381,5	8 087,1	1 183,0	1 091,6	91,4	1 097,6	89,9
Сумська область	17 952,4	12 762,1	5 190,3	16 466,6	11 575,4	4 891,1	1 485,8	1 186,7	299,1	2 013,1	61,6
Тернопільська область	16 983,5	11 735,0	5 248,5	15 947,2	10 802,1	5 145,1	1 036,3	932,9	103,4	1 368,5	113,9
Харківська область	47 559,8	31 773,9	15 786,0	44 248,9	29 168,7	15 080,2	3 310,9	2 605,1	705,8	4 472,2	98,0
Херсонська область	6 131,8	1 567,4	4 564,3	5 610,8	1 080,3	4 530,5	521,0	487,2	33,8	4 865,8	27,4
Хмельницька область	23 165,1	17 071,2	6 093,9	21 501,8	15 513,6	5 988,2	1 663,3	1 557,6	105,6	1 874,7	188,0
Черкаська область	22 293,6	16 956,3	5 337,3	20 957,1	15 851,3	5 105,9	1 336,5	1 105,0	231,5	2 219,0	103,8
Чернівецька область	14 834,5	9 289,4	5 545,1	13 551,2	8 067,8	5 483,4	1 283,3	1 221,6	61,7	1 063,8	115,9
Чернігівська область	18 308,0	13 130,7	5 177,3	16 294,1	11 696,6	4 597,6	2 013,8	1 434,1	579,7	2 314,2	49,5
<b>Усього</b>	<b>748 678,5</b>	<b>554 364,9</b>	<b>194 313,6</b>	<b>699 426,6</b>	<b>512 775,5</b>	<b>186 651,1</b>	<b>49 251,9</b>	<b>41 589,4</b>	<b>7 662,5</b>	<b>73 840,8</b>	<b>4 288,3</b>

\* за даними Міністерства фінансів України

## Додаток Б

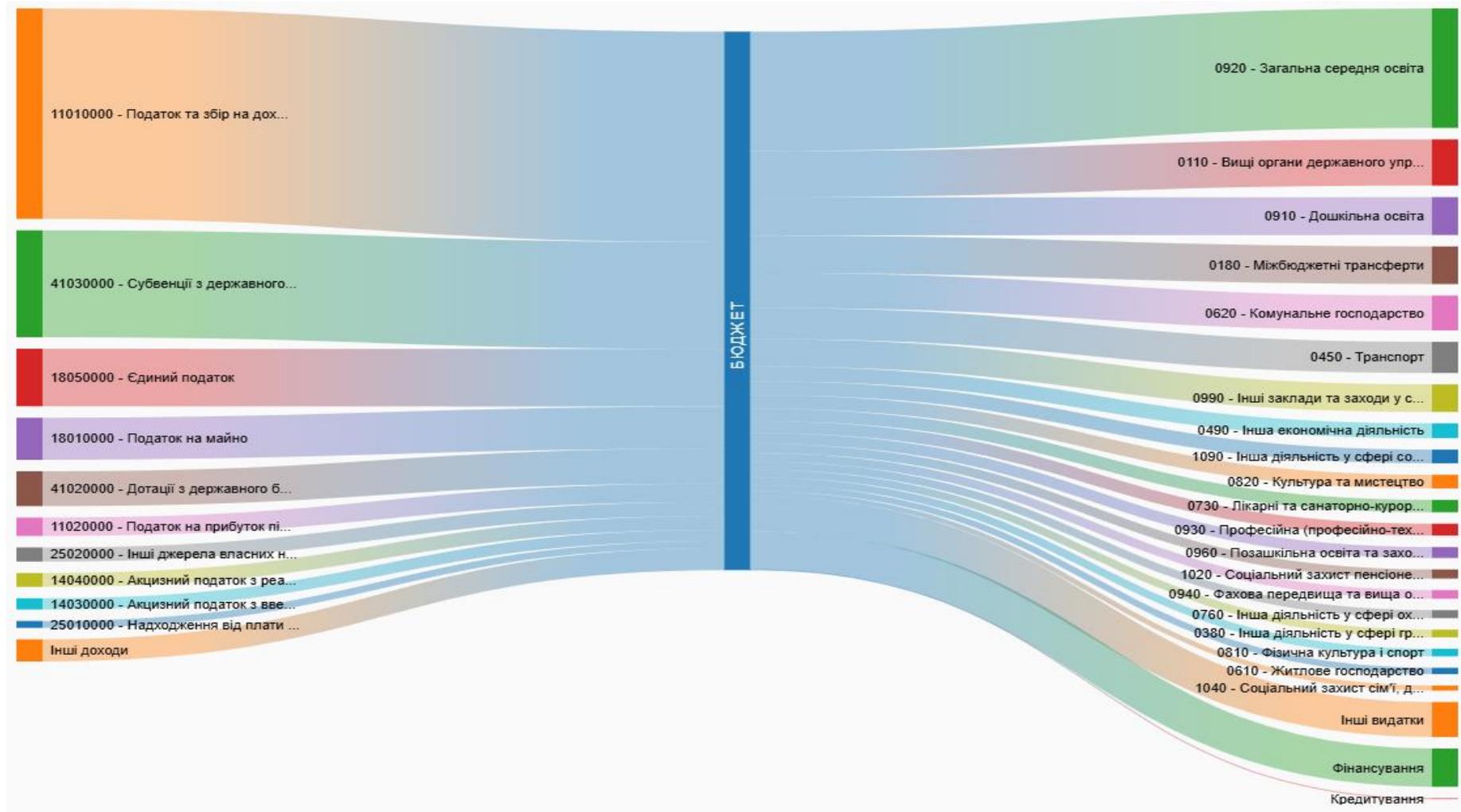


Рис. Б.1. Структура видатків місцевих бюджетів України в 2025 році

\* за даними Міністерства фінансів України

## Додаток В

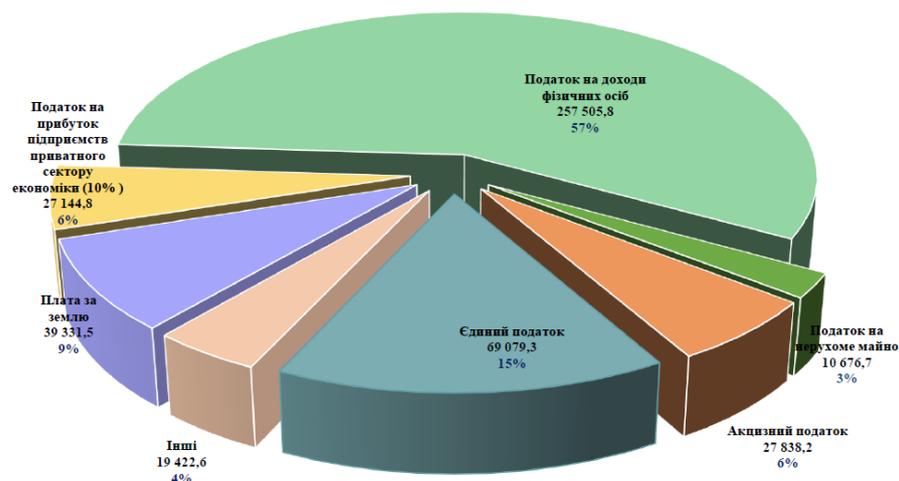


Рис. В.1. Структура фактичних надходжень загального фонду місцевих бюджетів (без міжбюджетних трансфертів) за 2024 рік

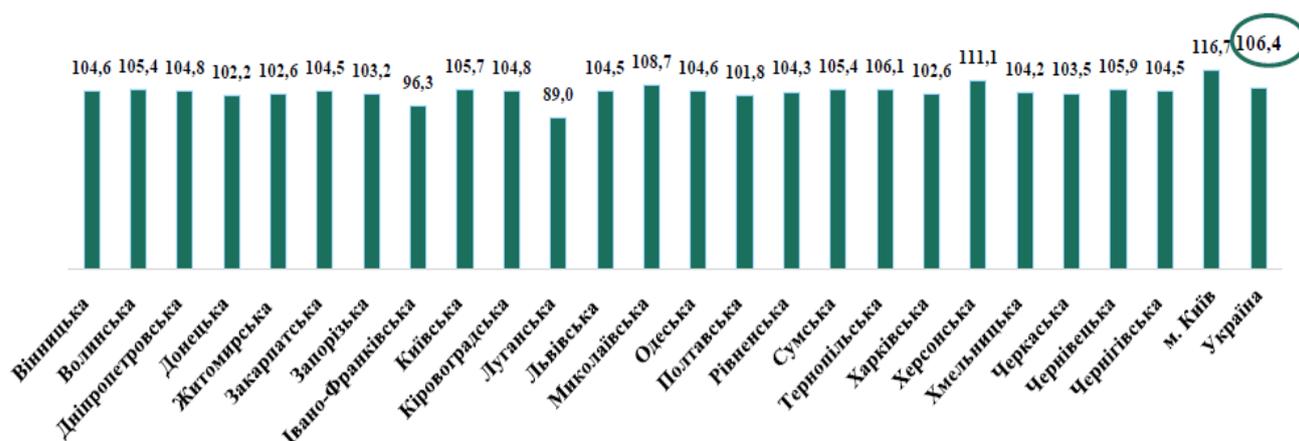


Рис. В.2. Виконання річних затверджених показників доходів загального фонду (без міжбюджетних трансфертів) за 2024 рік (%)

## Додаток Г

Україна: у 2024 році місцевим бюджетам  
перераховано трансфертів на суму 193 340,5 млн грн

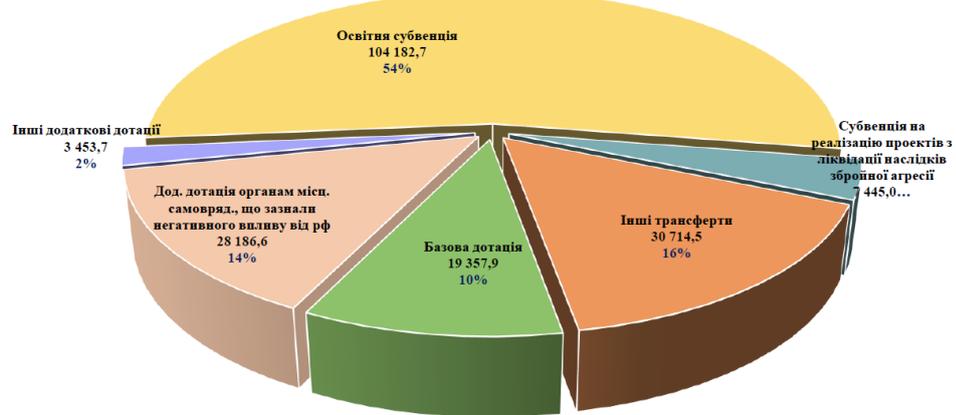


Рис. Г.1. Структура міжбюджетних трансфертів за 2024 рік

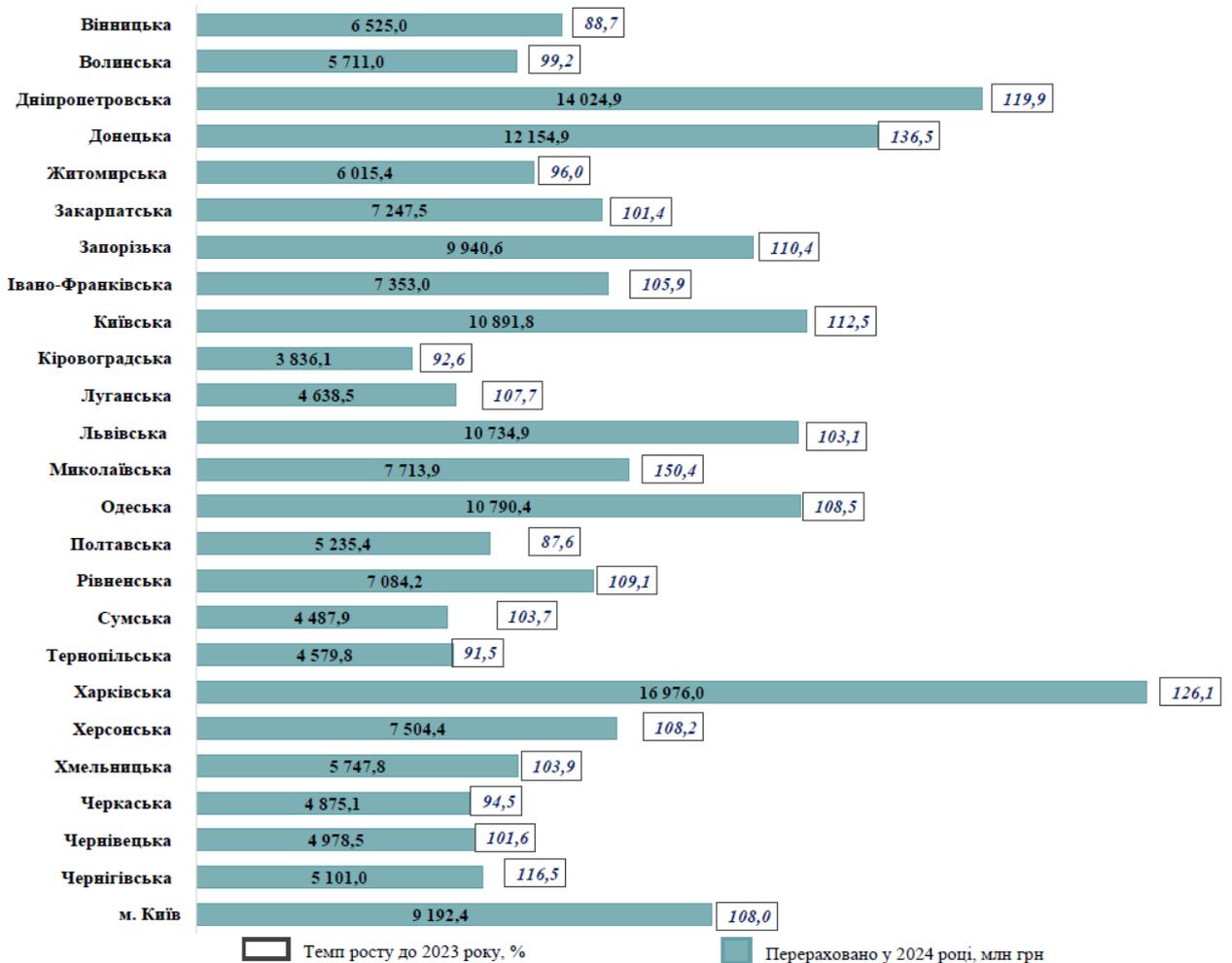


Рис. Г.2. Регіональний розподіл обсягу міжбюджетних трансфертів за 2024 рік

\* за даними Міністерства фінансів України