

Міністерство освіти і науки України
Криворізький національний університет
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування

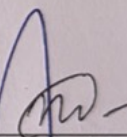
ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної (випускної) роботи бакалавра
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

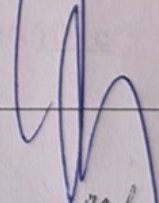
на тему:

«Управління видатками місцевих бюджетів»


Виконав: студент групи ЗПУА-22 Заміховська М.В.

/  /

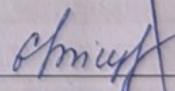
Керівник роботи: д.е.н., професор Іщенко М.І.

/  /

Нормоконтролер: к.е.н., доцент Адамовська В.С.

/  /

Завідувач кафедри: д.е.н., професор Міщук Є.В.

/  /

Кривий Ріг – 2026

Криворізький національний університет
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління
Ступінь вищої освіти: бакалавр
Галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри МООПУ

Іщенко М.І.
Міщенко Р.В.
« 19 » 02 2026 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну (бакалаврську) роботу здобувача вищої освіти

Заміховської Марії Вікторівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Управління видатками місцевих бюджетів»

керівник роботи: Іщенко М.І., д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджено наказом по КНУ від «19» лютого 2026 року № 109 с

2. Строк подання студентом роботи: 12 червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: Інформаційну базу дослідження склали Бюджетний кодекс України, нормативно-правові акти з питань управління видатками місцевих бюджетів, офіційні матеріали та звітність Криворізької міської територіальної громади, а також наукові праці вітчизняних учених з питань управління місцевими фінансами та бюджетними видатками.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити:
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИДАТКАМИ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ

2 УПРАВЛІННЯ ВИДАТКАМИ ВИКОНКОМУ КРИВОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

5. Перелік графічного матеріалу: 12 таблиць, 7 рисунків.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Іщенко М. І., д.е.н, професор	18.04.2026	05.05.2026 <i>MI</i>
Розділ 2	Іщенко М. І., д.е.н, професор	05.05.2026	15.05.2026 <i>MI</i>

7. Календарний план:

№ з/п	Етапи роботи	Термін виконання	Позначка про виконання
1	Співбесіда зі здобувачем вищої освіти за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	19.02.2026	виконано
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної (бакалаврської) роботи	26.02.2026- 11.03.2026	виконано
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної (бакалаврської) роботи	14.03.2026- 16.04.2026	виконано
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної (бакалаврської) роботи та подання його керівнику	18.04.2026- 05.05.2026	виконано
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної (бакалаврської) роботи та подання його керівнику	05.05.2026- 15.05.2026	виконано
6	Підготовка вступної частини	04.06.2026	виконано
7	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	05.06.2026	виконано
8	Отримання відгуку керівника	06.06.2026	виконано
9	Попередній захист роботи	12.06.2026	виконано
10	Захист роботи в ЕК	26.06.2026	виконано

Дата видачі завдання «19» 04 2026 р.

Здобувач вищої освіти: _____
(підпис)

Заміховська М.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи: _____

д. е.н., професор Іщенко М. І.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИДАТКАМИ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ	7
1.1. Сутність, економічний зміст та класифікація видатків місцевих бюджетів	7
1.2. Принципи, механізми та нормативно-правове забезпечення управління видатками місцевих бюджетів	14
1.3. Критичний аналіз наукових праць з питань управління видатками у процесі забезпечення ефективності функціонування публічної адміністрації	21
2. УПРАВЛІННЯ ВИДАТКАМИ ВИКОНКОМУ КРИВОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	28
2.1. Характеристика діяльності департаменту фінансів виконкому Криворізької міської ради	28
2.2. Аналіз структури видатків виконкому Криворізької міської ради	38
2.3. Шляхи підвищення рівня управління видатками виконкому Криворізької міської ради	52
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Дослідження теоретичних та прикладних засад управління фінансовими ресурсами на базовому рівні публічної адміністрації формує фундаментальну основу для розуміння макроекономічної стійкості держави. Ефективне управління видатками місцевих бюджетів є одним із ключових чинників, що визначає спроможність органів місцевого самоврядування забезпечувати належний рівень надання публічних послуг населенню в умовах ринкової економіки та, особливо, в умовах воєнного стану.

Оцінка ефективності адміністрування бюджетних ресурсів безпосередньо в умовах функціонування конкретної публічної установи дозволяє виявити інституційні прогалини та сформувати базу для розробки антикризових і реформаторських заходів. Особливої актуальності це набуває в умовах повномасштабного воєнного вторгнення, коли традиційні моделі фінансового менеджменту зазнають суттєвих деформацій під тиском надзвичайних видаткових зобов'язань.

Актуальність теми дипломної роботи обумовлена кількома чинниками. По-перше, у структурі видатків Криворізької міської територіальної громади відбулися глибинні деформації: бюджет трансформувався з інструменту розвитку на механізм забезпечення базового функціонування та підтримки обороноздатності. По-друге, дефіцит бюджету, що за підсумками 2025 року перевищив 722 мільйони гривень, вимагає системного аналізу причин та розробки шляхів його подолання. По-третє, впровадження програмно-цільового методу бюджетування потребує постійного моніторингу ефективності видаткових програм.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних засад та практики управління видатками місцевих бюджетів на прикладі Департаменту фінансів виконкому Криворізької міської ради, а також розробка обґрунтованих пропозицій щодо підвищення ефективності бюджетного процесу в умовах воєнного стану.

Досягнення визначеної мети передбачає виконання комплексу взаємопов'язаних завдань: розкрити сутність, економічний зміст та класифікацію видатків місцевих бюджетів; дослідити принципи, механізми та нормативно-правове забезпечення управління видатками; здійснити критичний аналіз наукових праць з обраної теми; охарактеризувати діяльність Департаменту фінансів виконкому Криворізької міської ради; проаналізувати структуру та динаміку видатків бюджету громади; визначити шляхи підвищення рівня управління видатками.

Об'єкт дослідження — управління видатками місцевого бюджету.

Предмет дослідження — теоретичні засади та практичні механізми управління видатками виконкому Криворізької міської ради.

Методологічну основу дипломної роботи становить інтегрований комплекс загальнонаукових та спеціальних методів пізнання. Метод системного аналізу застосовано для вивчення архітектури Департаменту фінансів як єдиної інституційної системи з взаємопов'язаними підрозділами. Порівняльний метод використано під час зіставлення динаміки доходів і видатків бюджету за 2022–2025 роки. Статистичний метод застосовано для кількісного аналізу бюджетних показників. Нормативно-правовий метод задіяно для аналізу чинного законодавства у сфері управління місцевими бюджетами.

Інформаційну базу дослідження складають: Бюджетний кодекс України, Конституція України, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», Постанова КМУ № 252, Положення про Департамент фінансів виконкому Криворізької міської ради, рішення Криворізької міської ради, звіт про виконання бюджету за 2025 рік, наукові праці вітчизняних дослідників, а також матеріали, зібрані під час проходження переддипломної практики.

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні достовірної аналітичної бази. Зібраний масив нормативної, фінансової та управлінської інформації створює міцне емпіричне підґрунтя для подальших наукових розвідок та практичних пропозицій щодо реформування системи

управління місцевими фінансами в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення.

Стан наукової розробки теми є достатньо активним. Питанням управління видатками місцевих бюджетів присвячені праці Возняк Г. В., Капленко Г. В., Коваль В. М. [2], Голинського Ю. та Нурієвої В. [3], Довженко В. А. та ін. [5], Кужелєва М. О. та ін. [8], Кучеркової С. О. [9], Савастєєвої О. М. [15] та інших дослідників. Разом з тим у науковій літературі ще недостатньо опрацьовано питання комплексного аналізу ефективності управлінських механізмів на рівні великих міських громад в умовах воєнного стану, що й обумовлює актуальність дипломної роботи.

Структура дипломної роботи обумовлена метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Перший розділ присвячено теоретичним засадам управління видатками місцевих бюджетів. Другий розділ містить комплексне дослідження практики управління видатками на прикладі Департаменту фінансів виконкому Криворізької міської ради та обґрунтування пропозицій щодо її вдосконалення. Загальний обсяг роботи — 68 сторінок основного тексту, 6 таблиць, 4 рисунки, 5 додатків, 18 використаних джерел.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИДАТКАМИ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ

1.1. Сутність, економічний зміст та класифікація видатків місцевих бюджетів

Місцеві бюджети є фінансовою основою місцевого самоврядування й одним із ключових інструментів реалізації соціально-економічної політики держави на субнаціональному рівні. Центральним елементом їх функціонування є видаткова частина, яка безпосередньо визначає обсяг та якість публічних послуг, що надаються мешканцям відповідних територій.

Відповідно до статті 2 Бюджетного кодексу України, видатки бюджету — це кошти, спрямовані на здійснення програм та заходів, передбачених відповідним бюджетом [1]. При цьому видатки не ототожнюються з витратами: перші охоплюють лише поточні операційні та капітальні витрати, тоді як витрати бюджету включають додатково погашення боргу. Це розмежування є принципово важливим для розуміння сутності бюджетного процесу.

Економічний зміст видатків місцевих бюджетів є багатоаспектним. З макроекономічної точки зору вони є інструментом перерозподілу валового внутрішнього продукту через механізм публічних фінансів. З мікроекономічної — видатки є засобом фінансового забезпечення конкретних закладів і підрозділів, що надають публічні послуги. З інституційної перспективи видатки бюджету виступають матеріальним вираженням управлінських рішень, прийнятих органами місцевого самоврядування в межах їхньої компетенції.

Науковці по-різному тлумачать поняття видатків місцевих бюджетів. Савастєєва О. М. визначає їх як грошові відносини, що виникають між органами місцевого самоврядування та отримувачами бюджетних коштів з метою розподілу та використання централізованих ресурсів для задоволення суспільних потреб [15]. Кучеркова С. О. акцентує на тому, що видатки є

похідними від доходів місцевих бюджетів та потреб відповідних територіальних громад, а тому їх обсяг і структура зумовлені як рівнем фінансової спроможності громади, так і пріоритетами соціально-економічного розвитку [9]. Довженко В. А. та ін. підкреслюють, що в умовах воєнного стану поняття «видатки» набуває розширеного змісту, оскільки охоплює витрати на забезпечення обороноздатності та підтримку переміщених осіб [5].

Класифікація видатків місцевих бюджетів є важливим аналітичним інструментом, що дозволяє структурувати та систематизувати масив бюджетних видатків за різними критеріями. Бюджетний кодекс України передбачає кілька основних класифікаційних ознак [1].

За функціональною класифікацією (КФКВК) видатки групуються відповідно до функцій держави та місцевого самоврядування: загальнодержавні функції, оборона, громадський порядок, економічна діяльність, охорона навколишнього природного середовища, житлово-комунальне господарство, охорона здоров'я, духовний та фізичний розвиток, освіта, соціальний захист. Саме ця класифікація дозволяє оцінити, на які суспільні потреби спрямовуються публічні кошти.

За економічною класифікацією видатки поділяються на поточні та капітальні. Поточні видатки забезпечують поточне функціонування бюджетних установ: виплату заробітних плат, придбання товарів і послуг, сплату відсотків за боргом тощо. Капітальні видатки — платежі з метою придбання або створення нефінансових активів: будівництво, реконструкція, придбання обладнання. Співвідношення поточних і капітальних видатків є важливим індикатором якості бюджетної політики.

За програмною класифікацією (КПКВК) видатки систематизуються відповідно до бюджетних програм, затверджених головними розпорядниками коштів. Програмна класифікація є основою програмно-цільового методу бюджетування. Кожна бюджетна програма має чіткий паспорт із визначеними метою, завданнями та показниками результативності [18].

Окрема класифікація передбачена за відомчою ознакою — за головними розпорядниками бюджетних коштів. Для Криворізької міської ради такими є управління освіти, управління охорони здоров'я, департамент соціального захисту населення, управління капітального будівництва та інші — всього понад тридцять структурних підрозділів.

Важливою є також класифікація видатків за рівнем бюджетної системи: видатки загального та спеціального фондів. Загальний фонд охоплює поточні видатки без чіткого прив'язання до конкретних джерел доходів. Спеціальний фонд включає бюджет розвитку та інші цільові надходження. За підсумками 2025 року загальний фонд Криворізької міської ради становив 10 549,5 млн грн, а спеціальний — 1 770,0 млн грн [16], що яскраво демонструє домінування поточних видатків над видатками розвитку.

Таким чином, видатки місцевих бюджетів являють собою складну, багатовимірну систему фінансових відносин, що забезпечує реалізацію повноважень органів місцевого самоврядування. Розуміння їх сутності, економічного змісту та класифікаційних характеристик є необхідною передумовою для ефективного управління публічними фінансами на місцевому рівні.

Теоретичний аналіз категорії «видатки місцевих бюджетів» неможливий без урахування її місця в загальній системі публічних фінансів. Місцеві фінанси є підсистемою публічних фінансів держави, що відображає фінансові відносини між органами місцевого самоврядування, населенням та суб'єктами господарювання з приводу формування, розподілу та використання грошових коштів на відповідній території. Видатки утворюють витратну, або розподільчу складову цих відносин [1].

Сучасна економічна наука розглядає видатки місцевих бюджетів у трьох взаємопов'язаних вимірах. По-перше, в алокаційному вимірі — як механізм забезпечення населення суспільними благами, ринкове виробництво яких є неефективним або неможливим (освіта, охорона здоров'я, комунальна інфраструктура). По-друге, в розподільчому вимірі — як інструмент

перерозподілу доходів і зменшення соціальної нерівності через трансфертні виплати та субсидії. По-третє, в стабілізаційному вимірі — як засіб підтримки економічної активності та зайнятості в умовах циклічних коливань або зовнішніх шоків [2].

Розглянемо детальніше класифікаційну систему видатків місцевих бюджетів, що є фундаментальним аналітичним інструментом для їх дослідження. Бюджетний кодекс України передбачає чотири основні класифікаційні розрізи, кожен з яких відображає певний аспект бюджетних відносин [1, ст. 10]. Зміст цих класифікаційних розрізів систематизовано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація видатків місцевих бюджетів України

Класифікаційна ознака	Вид видатків	Нормативна основа	Практичне значення
За функціональним призначенням (КФКВК)	Освіта, охорона здоров'я, соц. захист, ЖКГ, культура, спорт, оборона	Ст. 10 БКУ; наказ МФ	Визначає напрями держ. діяльності; основа міжбюджетних порівнянь
За економічним змістом (КЕКВ)	Поточні (оплата праці, товари, послуги) та капітальні (придбання активів)	Ст. 10 БКУ	Відображає характер використання коштів; основа аналізу ефективності
За програмним призначенням (КПКВК)	Програми за головними розпорядниками	Ст. 10 БКУ; ПЦМ	Основа програмно-цільового методу; прив'язка до результатів
За рівнем бюджету	Загального фонду та спеціального фонду	Ст. 13 БКУ	Розмежування за джерелами фінансування та цільовим використанням
За ступенем захищеності	Захищені (ст. 55 БКУ) та незахищені	Ст. 55 БКУ	Пріоритетність виконання; гарантії соціальних зобов'язань

За розподілом повноважень	Власні та делеговані державою	Ст. 89–91 БКУ	Визначає джерела фінансування та відповідальність за виконання
---------------------------	-------------------------------	---------------	--

Джерело: складено автором на основі [1, ст. 10, 13, 55, 89–91]

Функціональна класифікація видатків (КФКВК) є базовою для аналізу пріоритетів публічного управління на місцевому рівні. Вона дозволяє визначити, скільки ресурсів спрямовується на розвиток людського капіталу (освіта, охорона здоров'я), соціальну підтримку населення та розвиток інфраструктури. Для Криворізької міської ради функціональна структура видатків є індикатором управлінських пріоритетів та ступеня виконання зобов'язань перед мешканцями громади [6].

Економічна класифікація видатків (КЕКВ) поділяє їх на поточні та капітальні. Поточні видатки спрямовуються на підтримку щоденної операційної діяльності бюджетних установ: оплату праці персоналу, нарахування єдиного соціального внеску, придбання предметів і матеріалів, оплату послуг, субсидії підприємствам. Капітальні видатки пов'язані з придбанням та створенням довгострокових активів: будівель, споруд, обладнання, нематеріальних активів. Для аналізу розвиткового потенціалу громади особливо важливим є співвідношення поточних і капітальних видатків [1].

Програмна класифікація видатків (КПКВК) є наріжним каменем програмно-цільового методу бюджетування. Вона пов'язує кожен напрям витрат із конкретною бюджетною програмою, що має визначені цілі та показники результативності. Паспорт кожної бюджетної програми містить чотири групи показників: затрат (обсяг залучених ресурсів), продукту (обсяг вироблених товарів/послуг), ефективності (витрати на одиницю продукту) та якості (ступінь задоволення потреб). Саме через програмну класифікацію здійснюється щорічний моніторинг результативності використання коштів [18].

Поняття «захищених статей» видатків є специфічною рисою української бюджетної системи. Стаття 55 Бюджетного кодексу відносить до захищених такі статті: оплату праці та нарахування на неї, придбання медикаментів, харчування у бюджетних установах, оплату комунальних послуг, поточні трансферти населенню, виплату пенсій і допомог. У кризових умовах захищені статті виконуються в повному обсязі навіть при недовиконанні дохідної частини, що гарантує дотримання базових соціальних стандартів [1, ст. 55].

Розмежування власних і делегованих видатків відображає розподіл повноважень між рівнями публічної влади. Статті 89–91 Бюджетного кодексу чітко визначають: видатки на загальну середню та дошкільну освіту, первинну медичну допомогу, соціальний захист окремих категорій населення здійснюються за рахунок трансфертів із державного бюджету як делеговані повноваження. Водночас видатки на утримання місцевої інфраструктури, благоустрій, місцеві дороги, комунальні підприємства фінансуються з власних доходів як реалізація самоврядних повноважень [11].

Узагальнюючи теоретичні підходи до визначення та класифікації видатків місцевих бюджетів, можна констатувати, що вони є складною, багатовимірною системою фінансових відносин, яка водночас є інструментом реалізації публічних повноважень, механізмом перерозподілу суспільних ресурсів та індикатором ефективності публічного управління. Така багатовимірність зумовлює необхідність комплексного підходу до аналізу видатків — з використанням усіх класифікаційних розрізів та у поєднанні з аналізом досягнутих результатів.

Теоретичне визначення видатків тісно пов'язане з розумінням їхніх функцій у системі публічного управління. Виокремлюють щонайменше чотири основні функції видатків місцевих бюджетів. Перша — алокаційна: видатки забезпечують надання суспільних благ і послуг, що не можуть ефективно вироблятися ринковими механізмами (освіта, охорона здоров'я, комунальна інфраструктура, громадська безпека). Без бюджетного фінансування ці блага виробляти неможливо через наявність зовнішніх

ефектів, суспільного характеру споживання або природно-монопольних умов виробництва [2].

Друга функція — розподільча: через систему трансфертних виплат (допомога малозабезпеченим, субсидії, виплати ВПО) місцевий бюджет перерозподіляє доходи від більш заможних платників податків до менш забезпечених категорій населення. В умовах воєнного стану розподільча функція різко загострилася: у Криворізькій МТГ обсяги виплат соціальної підтримки зросли у 1,8 рази порівняно з довоєнним рівнем [3; 6]. Третя — стабілізаційна: у кризових умовах видатки з місцевих бюджетів підтримують споживчий попит і зайнятість на місцевому ринку, виконуючи антициклічну роль, аналогічну ролі державного бюджету на макрорівні.

Четверта — розвиткова: капітальні видатки на модернізацію інфраструктури, будівництво нових об'єктів та підтримку інвестиційних програм формують матеріальну основу для довгострокового економічного зростання громади. Саме ця функція є найбільш вразливою в умовах фінансових обмежень воєнного часу і практично втратила значення в бюджеті Криворізької МТГ за 2025 рік, коли частка капітальних видатків опустилась до 2,9 % [16].

Підсумовуючи теоретичний аналіз сутності, економічного змісту та класифікації видатків місцевих бюджетів, сформулюємо ключові теоретичні положення, що є концептуальним підґрунтям для практичного дослідження у другому розділі.

По-перше, видатки місцевих бюджетів є не просто «витратами», а системою перерозподільних відносин, що реалізує соціальний контракт між органами місцевого самоврядування та населенням громади. Якість цих відносин визначається не лише обсягом видатків, але й їхньою структурою, своєчасністю та ефективністю. У Криворізькій МТГ воєнний стан суттєво деформував зміст цього соціального контракту: на перший план вийшли базові потреби безпеки та виживання, а видатки на розвиток опинилися на другому плані [1; 3].

По-друге, класифікаційна система видатків є не просто технічним інструментом обліку, а аналітичним дзеркалом, що відображає реальні управлінські пріоритети. Порівняння фактичної структури видатків (що реально фінансується) з декларованими пріоритетами (що зазначено в стратегічних документах) дозволяє виявити розриви між риторикою і реальністю публічного управління. Цей аналіз буде проведено у підрозділі 2.2.

По-третє, теоретичний аналіз функцій видатків (алокаційна, розподільча, стабілізаційна, розвиткова) є корисною аналітичною рамкою для оцінки збалансованості бюджетної політики. У нормальних умовах усі чотири функції мають бути реалізовані у певному балансі. В умовах воєнного стану стабілізаційна та розподільча функції об'єктивно домінують, тоді як розвиткова функція мінімізується. Розуміння цієї закономірності дозволяє критично, але справедливо оцінювати результати управління видатками в Криворізькій МТГ.

По-четверте, розуміння природи «захищених» та «незахищених» статей видатків є ключем до розуміння логіки бюджетних рішень в умовах обмеженості ресурсів. Коли 70–80 % видатків є захищеними і не підлягають скороченню, управлінський вибір насправді стосується лише 20–30 % «гнучких» ресурсів. Саме в цій «зоні гнучкості» концентруються реальні управлінські рішення та можливості для підвищення ефективності.

Варто також розглянути теоретичний аспект взаємозв'язку між видатками місцевих бюджетів та економічним розвитком громади. Класична теорія публічних фінансів (Масгрейв, Самуельсон, Тібу) розглядає місцеві видатки як механізм забезпечення суспільних благ, що не можуть бути надані ринком через «провали ринку» — неконкурентність, невиятковість, позитивні зовнішні ефекти. У цьому контексті видатки на освіту, охорону здоров'я, комунальну інфраструктуру — це не витрати, а інвестиції у людський та фізичний капітал, що генерують довгострокове зростання продуктивності та доходів. Розуміння цього взаємозв'язку є теоретичним обґрунтуванням пріоритизації капітальних видатків навіть в умовах обмежених ресурсів [2; 5].

Модель Тібу «голосування ногами» (voting with feet) є особливо актуальною в контексті демографічної ситуації в Кривому Розі. Відповідно до цієї моделі, мешканці обирають місце проживання, зокрема, виходячи зі співвідношення якості публічних послуг та рівня місцевого оподаткування. У місті, яке стрімко скорочується демографічно (населення за 2022–2025 рр. зменшилося з 612 до приблизно 460 тис. осіб) через вимушену міграцію та мобілізацію, поганий рівень публічних послуг при зростаючому бюджетному навантаженні є потужним стимулом для подальшого відтоку населення. Це, у свою чергу, скорочує базу ПДФО та інших місцевих податків, ще більше звужуючи фінансові можливості громади [3].

Теоретичний аналіз також вимагає розгляду концепції «місцевої фінансової автономії» як основи самоврядування. Відповідно до Європейської хартії місцевого самоврядування [7], органи місцевого самоврядування повинні мати власні фінансові ресурси, якими вони вільно розпоряджаються в межах своїх повноважень. Реальна автономія у сфері видатків визначається часткою власних доходів у загальному обсязі бюджету та часткою «незахищених» (вільних) видатків, якими місцева влада може розпоряджатися за власним розсудом. Для Криворізької МТГ обидва показники є низькими: частка власних доходів — 22 %, частка вільних видатків — менше 20 %. Це суттєво обмежує реальну фінансову автономію громади, незважаючи на її формально широкі конституційні повноваження. Загальнонаціональну динаміку частки захищених та капітальних видатків відображено на рисунку 1.3.

Рисунок 1.3 – Динаміка частки капітальних та захищених статей у видатках великих міст України (2018–2025 рр.)

Рік	Частка захищених статей, %	Частка капітальних видатків, %	Примітка
2018	61,3	14,7	Відносне зростання за децентралізацією
2019	62,1	15,2	Пік капітальних інвестицій

2020	63,8	13,5	COVID-19: зростання соц. видатків
2021	64,2	12,8	Відновлення після пандемії
2022	69,4	11,2	Початок повномасштабного вторгнення
2023	72,1	8,6	Подальша «соціалізація» видатків
2024	74,8	5,1	Зростання виплат ВПО та соц. допомоги
2025	78,3	2,9	Мінімальний рівень капінвестицій

Джерело: складено автором на основі [6; 16] та даних Рахункової палати України

Дані рисунку 1.3 унаочнюють загальнонаціональну тенденцію, яку відображає і Криворізька МТГ: неухильне зростання частки захищених статей паралельно зі скороченням частки капітальних видатків. Ця «ножиці» відкриваються з 2022 року і у 2025-му досягли критичних значень. Подолання цієї тенденції потребує системних змін — не лише в управлінській практиці окремих громад, але й у системі міжбюджетних відносин загалом.

Важливим теоретичним аспектом є розуміння видатків як результату бюджетного вибору в умовах обмеженості ресурсів. Бюджетний вибір — це процес прийняття рішень про розподіл обмеженого ресурсу (бюджетних коштів) між конкуруючими потребами. Теорія публічного вибору (public choice theory) аналізує, як інституційні механізми (виборча система, система стримувань і противаг, структура прийняття рішень) впливають на результати бюджетного вибору. Для нашого дослідження ця теорія є корисним аналітичним інструментом: вона допомагає зрозуміти, чому в Криворізькій МТГ капітальні видатки скорочуються, попри об'єктивну необхідність інвестицій в інфраструктуру.

Концепція «м'яких бюджетних обмежень» (soft budget constraints), розроблена угорським економістом Я. Корнаї та адаптована до сфери публічних фінансів, є цінним теоретичним інструментом для розуміння окремих патологій у управлінні місцевими видатками. «М'яке» бюджетне обмеження виникає, коли суб'єкт знає, що перевищення витрат буде покрито іншим джерелом (наприклад, додатковою субвенцією від держави чи дозволом на запозичення). Для місцевих бюджетів це явище може провокувати нарощування видаткових зобов'язань понад реальні доходи у розрахунку на «порятунок» з боку державного бюджету [15].

Розгляд теоретичних засад видатків місцевих бюджетів був би неповним без аналізу їхнього зв'язку з принципом фіскального федералізму. Фіскальний федералізм — теорія оптимального розподілу фіскальних функцій між рівнями влади — стверджує, що видатки на публічні блага локального характеру (місцеві дороги, комунальне господарство, місцева освіта) повинні фінансуватися з місцевих бюджетів, оскільки це дозволяє краще врахувати місцеві уподобання та забезпечити ефективніше використання коштів. Саме цей принцип є теоретичним обґрунтуванням децентралізаційної реформи в Україні та передачі значних видаткових повноважень на рівень ТГ [1; 2; 11].

1.2. Принципи, механізми та нормативно-правове забезпечення управління видатками місцевих бюджетів

Управління видатками місцевих бюджетів ґрунтується на системі принципів, що визначають загальні підходи до формування, розподілу та використання публічних коштів. Ці принципи закріплені в нормативно-правових актах і слугують орієнтирами для посадових осіб, що здійснюють бюджетний процес на місцевому рівні.

Нормативно-правове забезпечення управління видатками місцевих бюджетів в Україні формує розгалужена система законодавчих та підзаконних актів, вершину якої займає Конституція України. Стаття 95 Основного закону встановлює, що бюджетна система України будується на засадах

справедливого та неупередженого розподілу суспільного багатства між громадянами і територіальними громадами [7].

Центральним кодифікованим актом у сфері управління видатками є Бюджетний кодекс України [1]. Він визначає: засади бюджетної системи та її принципи; порядок складання, розгляду, затвердження та виконання бюджетів; повноваження учасників бюджетного процесу; підстави та порядок відповідальності за порушення бюджетного законодавства. Ключові для управління видатками норми зосереджені у частинах, що регулюють видаткові повноваження місцевих рад та механізм казначейського обслуговування.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [11] встановлює компетенцію місцевих рад та їхніх виконавчих органів у бюджетній сфері. Затвердження місцевого бюджету є виключним повноваженням ради, а його виконання — повноваженням виконавчого комітету. Ця двополюсна конструкція забезпечує взаємний контроль між представницьким і виконавчим органами місцевого самоврядування.

Важливим компонентом нормативно-правового забезпечення є Постанова Кабінету Міністрів України № 252 від 11 березня 2022 року «Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану» [4]. Цим документом запроваджено жорстку черговість платежів у виконанні видаткової частини бюджету: першочергово здійснюються видатки на заробітну плату та соціальний захист, далі — оборонні та безпекові заходи, і лише за наявності вільних коштів — інші видатки. Ця постанова суттєво змінила практику управління видатками в усіх громадах України, у тому числі й Криворізькій.

Управління видатками місцевих бюджетів ґрунтується на ключових принципах бюджетної системи, закріплених у статті 7 Бюджетного кодексу. Принцип законності означає, що формування та витрачання бюджетних коштів здійснюється виключно у межах, встановлених законодавством. Принцип ефективності та результативності вимагає досягнення максимального результату при використанні бюджетних коштів. Принцип

цільового використання коштів забороняє спрямовувати бюджетні ресурси на цілі, не передбачені відповідним бюджетом. Принцип публічності та прозорості зобов'язує органи влади забезпечувати відкритість бюджетної інформації для громадськості [1].

Механізм управління видатками місцевих бюджетів охоплює сукупність методів, інструментів та інституційних процедур. Центральне місце серед сучасних механізмів посідає програмно-цільовий метод бюджетування (ПЦМ). Його суть полягає у плануванні бюджетних видатків у формі програм, кожна з яких має чітко визначені мету, завдання, очікувані результати та показники їх вимірювання [1].

Застосування ПЦМ змінює акцент із питання «скільки коштів виділено?» на питання «якого результату досягнуто?». Для кожної бюджетної програми розробляється паспорт, що містить чотири групи показників результативності: затрат (обсяг ресурсів); продукту (кількість наданих послуг); ефективності (вартість одиниці послуги); якості (характеристики кінцевого результату) [18]. Ця система дозволяє фінансовим органам об'єктивно оцінювати ефективність кожного напрямку видатків і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Казначейське обслуговування є іншим ключовим механізмом управління видатками. Жоден платіж не може бути проведений без реєстрації відповідного зобов'язання в системі Державної казначейської служби та підтвердження наявності бюджетного асигнування. Це створює системний захист від нецільового використання та зловживань, однак водночас суттєво обмежує оперативну гнучкість органів місцевого самоврядування.

Механізм внутрішнього перерозподілу видатків є важливим оперативним інструментом. Упродовж бюджетного року виконавчий комітет має право ухвалювати рішення про перерозподіл коштів між бюджетними програмами в межах, встановлених Бюджетним кодексом [12]. Це дозволяє реагувати на зміну пріоритетів та непередбачені видаткові потреби без внесення змін до самого бюджету.

Систему управління видатками доповнюють механізми зовнішнього та внутрішнього контролю. Зовнішній контроль здійснюють Рахункова палата України та органи Державної казначейської служби. Внутрішній контроль реалізується через підрозділи внутрішнього аудиту та бюджетні комісії відповідних рад. Завдяки цьому забезпечується дотримання фінансової дисципліни та законності у витрачанні публічних коштів.

Отже, нормативно-правове забезпечення та механізми управління видатками місцевих бюджетів в Україні являють собою цілісну, проте динамічну систему, що продовжує вдосконалюватися, особливо в умовах воєнного стану. Розуміння цієї системи є необхідною умовою для ефективної роботи фінансових органів місцевого самоврядування.

Для більш повного розуміння системи механізмів управління видатками розглянемо стадії бюджетного процесу та специфічні управлінські завдання на кожній із них. Бюджетний процес у частині видатків складається з чотирьох послідовних стадій: планування, затвердження, виконання та контролю (звітності). Кожна стадія має власні механізми, інструменти та інституційних учасників [1, ст. 19–20].

На стадії планування ключовим механізмом є визначення пріоритетів та розподіл граничних обсягів видатків між галузями. Для Криворізької міської ради методологія планування включає: розрахунок видатків за нормативами бюджетної забезпеченості (для делегованих повноважень), визначення видатків за програмними показниками (для власних повноважень за ПЦМ), та сценарне прогнозування для оцінки ризиків. Результатом є проект бюджетного рішення ради, що відображає баланс між потребами та наявними ресурсами [5]. Стадії бюджетного процесу та ключові механізми управління на кожній з них узагальнено на рисунку 1.2.

Рисунок 1.2 – Бюджетний процес у частині видатків: стадії та ключові механізми управління

Стадія	Ключові механізми управління	Відповідальний орган	Нормативна основа
--------	------------------------------	----------------------	-------------------

Планування видатків	Аналіз бюджетних запитів; нормативи бюджетної забезпеченості; ПЦМ; сценарне планування	Департамент фінансів; ГРБК	Ст. 75–77 БКУ
Затвердження бюджету	Розгляд у комісіях ради; публічні слухання; депутатські поправки	Міська рада	Ст. 77 БКУ
Виконання бюджету	Казначейське обслуговування; реєстрація зобов'язань; перерозподіл коштів; управління ліквідністю	Департамент фінансів; ДКСУ	Ст. 78–92 БКУ
Контроль та звітність	Внутрішній аудит; зовнішній аудит (РП); фінансова та бюджетна звітність; оцінка ефективності програм	Рахункова палата; Казначейство; внутрішній аудит	Ст. 113–117 БКУ

Джерело: складено автором на основі [1, гл. 8–11]

На стадії виконання бюджету особливу роль відіграє механізм санкціонування видатків. Відповідно до статей 48–51 Бюджетного кодексу [1], видатки здійснюються в порядку: реєстрація бюджетних зобов'язань → підтвердження наявності бюджетних асигнувань → реєстрація фінансових зобов'язань → оплата. Цей чотиріступеневий механізм забезпечує жорсткий попередній контроль, але водночас уповільнює проведення платежів, що в умовах кризи може бути проблемою.

Ключовим нормативним документом, що відображає управлінські рішення у сфері видатків, є кошторис бюджетної установи. Кошторис — це основний плановий документ, що надає бюджетній установі повноваження на отримання доходів і здійснення видатків. Структура кошторису відповідає КЕКВ і містить детальний розпис за статтями та підстаттями видатків. Завдання Департаменту фінансів — перевірити кожен кошторис на відповідність бюджетним призначенням та нормативним вимогам до мінімального рівня фінансування захищених статей [1].

Механізм формування та використання резервного фонду є важливим інструментом управління непередбаченими видатками. Стаття 24 Бюджетного кодексу [1] дозволяє створювати резервні фонди місцевих бюджетів у розмірі до 1 % від загального фонду. Ці кошти використовуються на непередбачені видатки — ліквідацію наслідків стихійних лих, надзвичайних ситуацій або інших екстрених потреб. В умовах воєнного стану резервні фонди в Криворізькій МТГ використовувалися, зокрема, для покриття витрат на відновлення об'єктів інфраструктури після обстрілів.

Підсумовуючи розгляд принципів, механізмів та нормативно-правового забезпечення управління видатками місцевих бюджетів, можна стверджувати: Україна створила достатньо комплексну систему управління видатками, що відповідає сучасним стандартам публічного фінансового менеджменту. Водночас ефективність будь-якої системи визначається не лише якістю норм, але й якістю їх реалізації на практиці. Перехід від формального дотримання норм до реального управління за результатами є ключовим завданням для органів місцевого самоврядування, включно з Департаментом фінансів Криворізької МТГ.

Система принципів управління видатками місцевих бюджетів утворює нормативно-ціннісну основу всієї бюджетної діяльності органів місцевого самоврядування. Стаття 7 Бюджетного кодексу закріплює десять принципів бюджетної системи, більшість з яких безпосередньо регулюють управління видатками [1]. Основні принципи та їх реалізацію в практиці Криворізької МТГ наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Принципи управління видатками місцевих бюджетів та їх реалізація в практиці Криворізької МТГ

Принцип (ст. 7 БКУ)	Зміст	Механізм реалізації	Виклики в умовах ВС
Збалансованість	Видатки не перевищують доходів та джерел фінансування дефіциту	Складання бюджету без перевищення ресурсів	Зростання зобов'язань при скороченні власних доходів

Цільове використання	Кошти витрачаються лише за призначенням	Казначейський контроль кожного платежу	Ризик нецільового використання субвенцій
Ефективність та результативність	Досягнення цілей при мінімальних витратах	Програмно-цільовий метод, паспорти програм	Складність вимірювання результатів у кризових умовах
Публічність та прозорість	Відкритість для суспільного контролю	Портал «Відкритий бюджет», публікація рішень	Необхідність дотримання режиму інформаційної безпеки
Законність	Усі видатки — на підставі закону	Попередній контроль Казначейства	Суперечності між новими потребами і старими нормами

Джерело: складено автором на основі [1, ст. 7; 4; 13]

Нормативно-правове регулювання управління видатками місцевих бюджетів утворює розгалужену систему, що включає кілька рівнів. Верхній рівень — конституційний: стаття 95 Конституції України [7] гарантує збалансованість бюджетної системи, а стаття 142 визначає матеріальну та фінансову основу місцевого самоврядування. Ці норми мають вищу юридичну силу та визначають межі, в яких може здійснюватися законодавче регулювання.

Законодавчий рівень представлений передусім Бюджетним кодексом України [1] як базовим кодифікованим актом у бюджетній сфері. Кодекс визначає: поняттєвий апарат; принципи бюджетної системи; порядок складання, розгляду, затвердження та виконання бюджетів; повноваження учасників бюджетного процесу; заходи відповідальності за порушення бюджетного законодавства. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [11] встановлює компетенцію органів МСВ у бюджетній сфері: прийняття рішень щодо місцевих бюджетів є виключним повноваженням місцевих рад.

Підзаконний рівень представлений нормативно-правовими актами Кабінету Міністрів та Міністерства фінансів. Ключовим для аналізованого об'єкта дослідження є Постанова КМУ № 252 від 11.03.2022 «Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану» [4]. Цей документ суттєво обмежив самостійність органів МСВ: заборонив окремі видатки (культурно-масові заходи, матеріальна допомога депутатам), запровадив пріоритетну черговість платежів та встановив особливий порядок внесення змін до бюджету.

Механізм управління видатками охоплює сукупність управлінських дій, методів та інструментів, що застосовуються на різних стадіях бюджетного процесу. Виокремлюють кілька ключових механізмів, кожен з яких вирішує специфічні управлінські завдання.

Програмно-цільовий метод бюджетування (ПЦМ) — базовий механізм управління видатками, що пов'язує фінансування з очікуваними результатами. Відповідно до вимог статті 20 Бюджетного кодексу [1] та наказів Міністерства фінансів, кожна бюджетна програма має мати: мету (стратегічний орієнтир), завдання (конкретні дії), три групи результативних показників. Впровадження ПЦМ змінює логіку контролю з «контролю за витратами» на «контроль за результатами», що є кардинальним зрушенням у культурі публічного управління [5].

Казначейське обслуговування є потужним механізмом попереднього контролю за видатками. Єдиний казначейський рахунок акумулює всі кошти бюджету, і жоден платіж не може бути здійснений без попереднього запису в Системі казначейського обслуговування та реєстрації бюджетного зобов'язання. Це унеможлиблює виникнення несанкціонованих видатків та захищає від нецільового використання коштів [1, ст. 78].

Внутрішній аудит як механізм управління ефективністю видатків набуває дедалі більшого значення. На відміну від зовнішнього контролю (Рахункова палата, органи Казначейства), внутрішній аудит орієнтований не

на виявлення порушень, а на надання рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів і попередження потенційних ризиків [6].

Середньострокове бюджетне планування є механізмом, що підвищує передбачуваність видатків та дозволяє розпорядникам коштів планувати свою діяльність на перспективу. Відповідно до статті 21 Бюджетного кодексу [1], Кабінет Міністрів щороку схвалює Бюджетну декларацію з прогностичними показниками на три роки. На місцевому рівні підготовка прогнозу місцевого бюджету є обов'язковою вимогою з 2019 року.

Зупинимось докладніше на механізмі середньострокового бюджетного планування як ключовому інструменті підвищення передбачуваності видатків. Відповідно до статті 21 Бюджетного кодексу України [1], Кабінет Міністрів розробляє Бюджетну декларацію на три роки, що встановлює прогностичні обсяги доходів, граничні обсяги видатків та основні напрями бюджетної політики. На місцевому рівні цей документ трансформується у відповідні бюджетні прогнози громади. Для Криворізької МТГ середньострокове планування ускладнюється двома факторами: по-перше, волатильністю доходної бази (через воєнний стан і нестабільність надходжень від ПДФО), по-друге, непередбачуваністю обсягів державних трансфертів, рішення про які приймаються щорічно.

Незважаючи на ці труднощі, середньострокова перспектива є необхідною для управління капітальними видатками. Будь-який інфраструктурний проект — будівництво, реконструкція, капітальний ремонт — потребує щонайменше трирічного горизонту планування: перший рік — проектно-кошторисна документація та тендер, другий-третій — будівельно-монтажні роботи. Планування таких видатків виключно в однорічному горизонті веде до «фрагментованого» фінансування, коли роботи починаються, але не завершуються через відсутність підтвердженого фінансування на наступний рік. Саме ця проблема є однією з причин низького рівня освоєння капітальних видатків у Криворізькій МТГ.

Отже, принципи, механізми та нормативно-правове забезпечення управління видатками місцевих бюджетів утворюють цілісну систему, що регулює весь бюджетний цикл — від планування до звітності. Ця система є відносно сформованою з точки зору формально-правового забезпечення, проте демонструє суттєві розриви між задекларованими принципами та реальною практикою. Подолання цих розривів — від середньострокового планування до повноцінного ПЦМ та внутрішнього аудиту — є завданням, дослідженням якого присвячені наступні розділи цієї роботи.

Узагальнення аналізу принципів, нормативно-правового забезпечення та механізмів управління видатками місцевих бюджетів дозволяє зробити висновок про наявність достатньо розвиненої системи публічно-правового регулювання у цій сфері. Водночас умови воєнного стану суттєво обмежили окремі механізми та призвели до централізації частини управлінських повноважень, що є об'єктивно вимушеним явищем. Після завершення воєнного стану постане необхідність у поступовому відновленні повноважень органів МСВ у бюджетній сфері та удосконаленні механізмів управління видатками.

1.3. Критичний аналіз наукових праць з питань управління видатками у процесі забезпечення ефективності функціонування публічної адміністрації

Проблематика управління видатками місцевих бюджетів посідає помітне місце у вітчизняній науковій літературі. Дослідники аналізують цю тему з різних кутів зору — від загальних питань бюджетної децентралізації до конкретних прикладних аспектів формування видаткової частини бюджетів в умовах кризових ситуацій.

Фундаментальний внесок у дослідження фінансових основ місцевого самоврядування зробили Возняк Г. В., Капленко Г. В. та Коваль В. М. [2]. Автори доводять, що децентралізація є необхідною умовою для зміцнення фінансової самодостатності та розвитку територіальних громад. Дослідники виявили, що після реформи децентралізації 2014–2020 років об'єднані громади

отримали значно більші обсяги фінансових ресурсів, проте часто не мали достатнього управлінського потенціалу для їх ефективного використання. Критично оцінюючи позицію авторів, слід зазначити, що вони недостатньо уваги приділяють аналізу структури видатків та механізмів підвищення їх ефективності у великих містах.

Голинський Ю. та Нурієва В. [3] досліджують фінансову спроможність громад під час повномасштабної війни. Автори аргументовано доводять, що воєнний стан кардинально змінив не лише обсяги, а й структуру видатків — відбулося різке зростання соціальних видатків, видатків на підтримку переміщених осіб та відновлення зруйнованої інфраструктури. Їхній висновок про те, що міжбюджетні трансферти стали ключовим механізмом підтримки фінансово слабших громад, є теоретично обґрунтованим, хоча й не враховує специфіки великих промислових міст на кшталт Кривого Рогу, де ключовим ризиком є структурна деформація видатків у бік «проїдання» на противагу «розвитку».

Важливий внесок у розуміння планування фінансових ресурсів в умовах воєнного стану зробили Довженко В. А., Першко Л. О. та Сус Ю. Ю. [5]. Автори пропонують концепцію «адаптивного бюджетного планування», що передбачає систематичний перегляд пріоритетів видатків з урахуванням змін безпекової ситуації. З практичної точки зору ця концепція є цінною, проте реалізувати її в умовах жорстких норм бюджетного законодавства складно без відповідних змін до Бюджетного кодексу.

Кужелєв М. О., Нечипоренко А. В. та Стабіас С. М. [8] зосереджують увагу на видатках місцевих бюджетів на відновлення. Автори виявляють, що значна частина коштів, задекларованих як «видатки на відновлення», фактично спрямовується на підтримання мінімальної функціональності зношеної довоєнної інфраструктури. Цей критичний спостереження повністю підтверджується практикою Кривого Рогу, де відновлення виливається у «латання дірок» — точкові ремонти замість системної модернізації.

Кучеркова С. О. [9] аналізує механізми формування місцевих бюджетів та напрями їх покращення в умовах децентралізації. Авторка акцентує увагу на тому, що формування дохідної частини бюджету безпосередньо визначає можливості видаткової. Тому підвищення ефективності управління видатками неможливе без паралельної роботи з мобілізацією доходів. Цей підхід відповідає практиці Департаменту фінансів Криворізької міської ради.

Савастєєва О. М. [15] досліджує проблему зростаючих видаткових зобов'язань при обмеженості ресурсних можливостей — явище, що є особливо актуальним в умовах воєнного часу. Авторка пропонує застосовувати методи пріоритизації видатків на основі соціально-економічного аналізу та критеріїв ефективності. Особливо цінною є рекомендація щодо запровадження середньострокового бюджетного планування як інструменту підвищення передбачуваності та ефективності видатків.

Узагальнення результатів аналізу наукових праць дозволяє зробити такі висновки. По-перше, в науковій літературі не існує єдиного консенсусного підходу до визначення критеріїв ефективності управління видатками місцевих бюджетів в умовах воєнного стану. По-друге, дослідження переважно зосереджуються на загальних теоретичних аспектах, тоді як прикладний аналіз ефективності видаткових механізмів на прикладі конкретних міст залишається недостатньо розробленим. По-третє, практично відсутні наукові роботи, що системно аналізують роль фінансових органів місцевого самоврядування як ключових агентів управлінського процесу.

Ці прогалини визначають наукову значущість та практичну доцільність цієї дипломної роботи, яка заповнює вказані лакуни на конкретному емпіричному матеріалі Департаменту фінансів виконкому Криворізької міської ради.

Для систематизації наукових підходів до управління видатками місцевих бюджетів проведемо порівняльний аналіз основних праць вітчизняних дослідників. Аналіз охоплює роботи, опубліковані переважно протягом 2022–2025 років, що дозволяє відстежити актуальні тенденції у

наукових підходах, сформованих під впливом воєнного стану та децентралізаційної реформи. Результати порівняння наукових підходів узагальнено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Порівняльний аналіз наукових підходів до управління видатками місцевих бюджетів

Автор(и)	Ключова теза	Запропонований інструментарій	Обмеження
Возняк Г.В., Капленко Г.В., Коваль В.М. [2]	Децентралізація — основа фінансової самодостатності	Індекс фінансової спроможності; рейтинг громад	Не адаптовано до умов воєнного стану
Голинський Ю., Нурієва В. [3]	Воєнний стан трансформує структуру видатків	Аналіз відхилень план/факт; коефіцієнт стресостійкості бюджету	Вузька географічна база
Довженко В.А. та ін. [5]	Адаптивне планування — відповідь на невизначеність	Сценарне планування; резервні фонди; гнучкі кошториси	Потребує розвиненої ІТ-системи
Кужелєв М.О. та ін. [8]	Видатки на відновлення потребують окремої методології	Класифікатор відновлювальних видатків; КПЕ відновлення	Вузька спеціалізація
Кучеркова С.О. [9]	Дохідна база визначає якість видатків	Аналіз структури доходів; коефіцієнт покриття видатків	Недостатня увага до якості витрачання
Савастєєва О.М. [15]	Зростання зобов'язань в умовах обмеженості ресурсів	Ранжування видатків за пріоритетністю; СVP-аналіз	Не враховує специфіку окремих громад

Джерело: складено автором на основі систематизації джерел [2; 3; 5; 8; 9; 15]

Детальніше зупинимося на концептуальних внесках кожного з дослідників. Фундаментальна праця Возняка Г. В., Капленка Г. В. та Коваль В. М. [2] формує теоретичний фундамент для розуміння зв'язку між децентралізацією і якістю управління видатками. Автори доводять, що фінансова самодостатність громад не є автоматичним наслідком

децентралізації — вона потребує цілеспрямованих управлінських зусиль з нарощування власної дохідної бази, оптимізації видаткової структури та підвищення прозорості бюджетного процесу. Ця теза має пряме практичне значення для аналізу Криворізької міської ради.

Голинський Ю. та Нурієва В. [3] є, мабуть, найбільш актуальними авторами для цього дослідження, оскільки їхня праця безпосередньо аналізує вплив повномасштабного вторгнення на фінансову спроможність громад. Автори вводять поняття «коефіцієнту бюджетного стресу» — відношення нових видаткових зобов'язань воєнного часу до загального обсягу бюджету. Для Криворізької МТГ цей коефіцієнт є одним із найвищих в Україні, що й зумовлює особливу актуальність вдосконалення управлінських механізмів.

Довженко В. А., Першко Л. О. та Сус Ю. Ю. [5] пропонують концепцію «адаптивного бюджетного планування», яка включає три рівні: стратегічний (3-річний горизонт), тактичний (річний бюджет із резервними сценаріями) та оперативний (квартальний моніторинг із правом коригування). Ця тришарова архітектура планування дозволяє поєднати довгострокову стратегічну орієнтацію із гнучкістю реагування на поточні зміни. Для Департаменту фінансів Криворізької міської ради впровадження цієї концепції є актуальним завданням.

Кужелєв М. О., Нечипоренко А. В. та Стабіас С. М. [8] звертають увагу на принципову проблему: значна частина «видатків на відновлення» фактично є поточними витратами з підтримання зруйнованих об'єктів у мінімально функціональному стані (аварійний ремонт, тимчасові конструкції), а не повноцінним капітальним відновленням. Автори пропонують ввести окремий класифікатор «відновлювальних видатків», що дозволить більш точно оцінювати прогрес у відбудові. Ця рекомендація особливо актуальна у контексті перспектив відновлення Кривого Рогу.

Кучеркова С. О. [9] акцентує увагу на взаємозалежності між доходами та видатками місцевого бюджету, яка в умовах воєнного стану набула нового виміру. Авторка доводить, що хронічна недостатність власних доходів не

лише обмежує обсяг видатків, але й деформує їх структуру: при браку коштів розпорядники вимушені скорочувати не захищені статті (оплату праці скоротити неможливо), а капітальні та інвестиційні видатки, що підриває довгострокову конкурентоспроможність громади.

Савастеева О. М. [15] розробляє методологію управління видатками в умовах бюджетних обмежень, засновану на принципі ранжування програм за критеріями пріоритетності та результативності. Авторка пропонує триступеневу шкалу пріоритетів: «критичні» (неможливо скоротити без руйнування базових суспільних функцій), «важливі» (суттєво впливають на якість послуг) та «бажані» (мають позитивний ефект, але не є невідкладними). При бюджетних обмеженнях фінансуються в першу чергу «критичні», потім — «важливі» програми в межах наявних ресурсів.

Аналіз наукових праць дозволяє виявити ряд спільних методологічних труднощів. По-перше, відсутність єдиної системи показників ефективності управління видатками унеможливорює порівняльний аналіз між різними громадами. По-друге, більшість досліджень ґрунтуються на агрегованих даних по всіх місцевих бюджетах, не заглиблюючись у специфіку конкретних великих міських громад. По-третє, у наукових роботах переважає нормативний підхід (опис того, «як має бути»), тоді як діагностичний аналіз реальної практики управління («що є насправді і чому») залишається менш розробленим.

Виявлені прогалини у науковій літературі визначають дослідницький внесок цієї дипломної роботи: вона заповнює прогалину в емпіричному аналізі управління видатками на рівні великої промислової міської громади (Криворізька МТГ) в умовах воєнного стану, поєднуючи теоретичне осмислення проблеми з аналізом реальної бюджетної практики.

Окремо слід зупинитися на теоретичних дискусіях щодо ефективності видатків місцевих бюджетів в умовах воєнного стану. Голинський Ю. та Нурієва В. [3] переконливо доводять, що традиційні критерії бюджетної ефективності — мінімізація витрат, максимізація охоплення, оптимальність

розподілу — є недостатніми в умовах воєнної економіки. Автори пропонують доповнити їх критеріями стійкості (resilience): здатності системи зберігати функціональність при екзогенних шоках, швидко відновлюватися та адаптуватися до нових умов. З цієї точки зору «ефективним» бюджетом є той, що гарантує безперервність надання критичних публічних послуг навіть при значних фінансових потрясіннях [3].

Важливим теоретичним внеском є концепція «бюджетної резильєнтності» (budget resilience), що починає утверджуватися у вітчизняній науці. На відміну від класичної ефективності, резильєнтність акцентує не на оптимальності розподілу в статичних умовах, а на динамічній здатності системи управляти потрясіннями. Кужелев М. О., Нечипоренко А. В. та Стабіас С. М. [8] виокремлюють чотири компоненти бюджетної резильєнтності: достатність резервного фонду, гнучкість видаткової структури (частка «незахищених» статей), диверсифікація доходної бази та швидкість прийняття перерозподільних рішень. Відповідно до їхньої моделі, бюджет міста з часткою захищених видатків понад 80 % є слабо резильєнтним навіть за умови значних абсолютних обсягів.

Теоретично значущим є також питання про зв'язок між децентралізацією та ефективністю видатків. Возняк Г. В., Капленко Г. В. та Коваль В. М. [2] аналізують, як децентралізація 2014–2020 рр. вплинула на структуру та якість видатків об'єднаних громад. Автори констатують парадоксальний ефект: передача повноважень на місцевий рівень без адекватного нарощування фіскальних інструментів призводить до «децентралізації відповідальності без децентралізації ресурсів». У громадах із низькою власною доходною базою (таких як Кривий Ріг з його промисловою депресією) цей ефект посилюється: місцева влада несе відповідальність за освіту, охорону здоров'я, соціальний захист, але фінансує їх переважно за рахунок трансфертів, а не власних доходів.

Методологічний аналіз наукових праць виявляє суттєве розходження між теоретичними моделями та практичними даними. Більшість авторів

будують свої концепції на агрегованих показниках — загальному обсязі видатків, відсотку ВВП, міжнародних порівняннях. Натомість аналіз на рівні конкретних програм та кошторисів — мікрорівень бюджетного управління — залишається рідкістю. Савастєєва О. М. [15] є одним із небагатьох авторів, які намагаються поєднати макро- та мікрорівні аналізу через концепцію «видаткового кошика» бюджетної установи. Проте навіть у цих дослідженнях бракує кейс-стаді на основі первинних документів (кошторисів, паспортів програм, звітів про виконання), що знижує їхню практичну цінність для управлінців.

Узагальнення здійсненого критичного аналізу наукових праць свідчить: теоретичний фундамент управління видатками місцевих бюджетів в Україні є достатньо потужним і продовжує активно розвиватися. Вітчизняна наука демонструє здатність адаптуватися до безпрецедентних викликів воєнного часу, формуючи нові концептуальні рамки — резильєнтності, адаптивного планування, оцінювання за результатами в умовах невизначеності. Разом із тим зберігається дефіцит досліджень на рівні окремих великих громад із детальним аналізом первинних бюджетних документів. Саме цю прогалину покликана заповнити дана дипломна робота.

На основі проведеного огляду наукових праць побудуємо матрицю дослідницьких підходів, що дозволить визначити методологічну позицію цієї дипломної роботи відносно існуючих шкіл думки у сфері управління видатками місцевих бюджетів.

Рисунок 1.1 – Матриця наукових підходів до аналізу видатків місцевих бюджетів (складено автором)

Вісь аналізу	Позитивістський підхід (як є)	Нормативний підхід (як має бути)
Макрорівень (держава)	Аналіз міжбюджетних трансфертів [2; 6]	Оптимальний розподіл повноважень [11]
Мезорівень (громада)	Аналіз виконання конкретного бюджету [3; 16]	Розробка стандартів бюджетного управління [5; 9]

Мікрорівень (програма)	Оцінка результативності бюджетних програм [18]	Методологія ПЦМ та КПЕ [1; 15]
---------------------------	---	--------------------------------

Джерело: складено автором на основі систематизації наукових джерел

Матриця, наведена у рисунку 1.1, ілюструє розподіл досліджень за двома осями: рівнем аналізу (макро/мезо/мікро) та методологічною орієнтацією (позитивістська/нормативна). Більшість наявних вітчизняних праць зосереджені у верхньому правому квадранті (нормативний аналіз на макрорівні), тоді як позитивістський аналіз конкретних громад є значно менш розробленим. Ця дипломна робота займає позицію у нижньому лівому квадранті — позитивістський аналіз на мезорівні конкретної громади.

Критичний аналіз наявних наукових праць також виявляє певні методологічні проблеми у вітчизняній науці публічного управління. По-перше, значна частина досліджень носить описово-декларативний характер: автори переказують положення законодавства замість критичного аналізу реальної практики. По-друге, емпіричні дані нерідко відображають стан справ 2018–2020 років — до воєнного стану — і потребують суттєвого оновлення. По-третє, рекомендації часто носять надто загальний характер (наприклад, «підвищити ефективність видатків») без конкретних механізмів реалізації.

На відміну від зазначених підходів, ця дипломна робота прагне поєднати теоретичну строгість з практичною конкретністю: аналіз базується на актуальних даних за 2022–2026 роки, враховує специфіку воєнного стану, а рекомендації є конкретними та реалістичними для впровадження в межах існуючих повноважень Департаменту фінансів виконкому Криворізької міської ради.

Висновки до розділу 1.

У першому розділі дипломної роботи розкрито теоретичні основи управління видатками місцевих бюджетів. Встановлено, що видатки місцевих бюджетів є складною, багатовимірною системою фінансових відносин, що класифікуються за функціональними, економічними, програмними та відомчими ознаками. Визначено систему принципів управління видатками та охарактеризовано ключові механізми (програмно-цільовий метод,

казначейське обслуговування, внутрішній перерозподіл, контроль). Критичний аналіз наукових праць засвідчив відсутність системних досліджень ролі місцевих фінансових органів як агентів управлінського процесу, що підтверджує актуальність теми дипломної роботи.

2. УПРАВЛІННЯ ВИДАТКАМИ ВИКОНКОМУ КРИВОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Характеристика діяльності департаменту фінансів виконкому Криворізької міської ради

Система місцевого самоврядування у великих містах не може ефективно функціонувати без складної та розгалуженої адміністративної машини. Виконавчий комітет Криворізької міської ради є базовим інститутом, що реалізує повноваження міської ради у проміжках між її сесіями. До складу виконкому традиційно входять міський голова, який ним керує, його заступники за різними напрямками, керуючий справами та керівники ключових управлінь. При цьому закон суворо забороняє депутатам бути членами виконкому.

Департамент фінансів виконкому Криворізької міської ради є не просто одним із підрозділів виконавчого органу — він слугує фінансовим серцем, яке перекачує кошти для функціонування всіх інших тридцяти одного управління та департаменту. Від якості роботи цього фінансового органу безпосередньо залежить, чи вчасно отримують зарплатню вчителі та лікарі, чи буде профінансовано ремонт доріг, чи отримують допомогу пільговики.

З юридичної точки зору Департамент фінансів має високий інституційний статус. Він діє на підставі затвердженого міською радою Положення [13] і є самостійним структурним підрозділом виконавчого комітету. Установа зареєстрована як юридична особа, має власну печатку, рахунки в органах Державної казначейської служби та відокремлений баланс.

Важливо відзначити неприбутковий характер діяльності фінансового органу. Департамент зареєстрований як неприбуткова організація. Це накладає жорсткі обмеження: установі категорично заборонено отримувати будь-який прибуток або розподіляти кошти між посадовими особами понад встановлені законом норми оплати праці [13]. Якщо міська рада вирішить ліквідувати або реорганізувати цей департамент, його майно не може бути

розподілено між посадовими особами — воно переходить до іншої неприбуткової структури.

Свою діяльність Департамент здійснює в постійній та щільній взаємодії з Криворізькою міською радою, виконавчими органами громади, органами державної влади (Міністерством фінансів, Державною казначейською службою, Державною податковою службою), а також Рахунковою палатою України. Ця система взаємодій визначає подвійну підпорядкованість департаменту: адміністративно він підпорядковується міському голові та виконкому, а методологічно — Міністерству фінансів. Функціональну структуру Департаменту наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Функціональна структура Департаменту фінансів виконкому Криворізької міської ради

Назва структурного підрозділу	Базові функціональні обов'язки та управлінські компетенції
Відділ планування та виконання доходів	Макроекономічне прогнозування показників, розрахунок планових надходжень, щоденний моніторинг касового виконання дохідної частини бюджету територіальної громади
Відділ по роботі з податками та зборами	Аналіз актуальної бази оподаткування, щільна співпраця з податковими органами для виявлення боржників, легалізація трудових відносин, пошук прихованих фінансових резервів
Відділ планування та виконання видатків	Жорстка перевірка кошторисів розпорядників коштів, погодження паспортів бюджетних програм, технічне забезпечення та супровід фінансування видаткових зобов'язань
Відділ інноваційного розвитку бюджетів	Впровадження сучасних цифрових сервісів, підтримка безперебійної роботи інтерактивного порталу «Відкритий бюджет», автоматизація публічної фінансової звітності

Джерело: складено автором на основі матеріалів практики [13]

Дані таблиці 2.1 дозволяють побачити чіткий конвеєрний принцип роботи Департаменту. Дохідний блок представлений першими двома відділами. Їхні фахівці щодня моніторять банківські виписки, здійснюють прогнози виконання плану надходжень і тісно взаємодіють із бізнесом та податковою службою. Відділ по роботі з податками виявляє тіньовий бізнес,

адже кожен неоформлений найманий працівник — це недоотримані кошти до бюджету громади.

Відділ планування та виконання видатків є найбільш навантаженим: саме тут щодня вирішуються конфлікти між потребами розпорядників коштів та реальними можливостями бюджету. Спеціалісти змушені виконувати роль жорстких аудиторів — вони постатейно перевіряють побажання кожного головного розпорядника і відмовляють у необґрунтованих запитах.

Кадровий склад Департаменту формується за суворими правилами державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Кандидати проходять конкурсний відбір, підписують контракт про проходження служби і зобов'язуються подавати декларації про майновий стан щороку.

Очолює організаційну машину директор департаменту, якого призначає на посаду міський голова своїм розпорядженням. Керівник несе персональну відповідальність за законність і своєчасність усіх фінансових операцій, що проводяться через рахунки громади.

Бюджетний процес, яким керує Департамент, триває цілий рік без зупинок. Усе починається влітку — з отримання макроекономічних орієнтирів від Міністерства фінансів щодо показників мінімальної зарплати та прожиткового мінімуму. Далі відбувається розробка проєкту бюджету, його узгодження з розпорядниками коштів, схвалення виконкомом та затвердження сесією міської ради. Після цього настає фаза виконання, що супроводжується оперативним моніторингом, внесенням змін та поквартальним звітуванням.

Під час воєнного стану Постанова Кабінету Міністрів України № 252 запровадила жорстку черговість платежів та змінила весь ландшафт виконання бюджетів [4]. Казначейство спочатку проводить захищені статті (зарплати, соціальні виплати), і лише потім — усе інше. Це поставило фінансистів перед необхідністю щоденного балансування між численними вимогами на обмежені ресурси.

Особливо напруженою робота всіх підрозділів стає наприкінці бюджетного року. У листопаді та грудні робочий день фінансистів часто

закінчується пізно ввечері, а робота у вихідні стає нормою. У цей час потрібно звести до єдиного балансу всі залишки на рахунках, закрити всі проплати та підготувати проєкт бюджету на наступний рік.

Організаційно-структурна характеристика Департаменту фінансів не може бути повною без розгляду його місця у загальній системі виконавчих органів Криворізької міської ради. Виконавчий комітет як колегіальний орган загальної компетенції координує діяльність більш як тридцяти галузевих управлінь та департаментів, але саме Департамент фінансів посідає серед них особливе місце, оскільки виконує загальну координаційну функцію у фінансовій сфері щодо всіх інших підрозділів. Детальну характеристику відділів Департаменту подано в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Функціональна характеристика відділів Департаменту фінансів виконкому Криворізької МРР

Відділ / підрозділ	Ключові функції	Чисельність (ш.о.)	Взаємодія з іншими органами
Відділ планування та виконання видатків	Складання проєкту бюджету; зведення кошторисів; перерозподіл коштів; аналіз виконання	10	Усі ГРБК; МФ; Казначейство
Відділ доходів та міжбюджетних відносин	Моніторинг доходів; розрахунки з держбюджетом; субвенції; дотації	8	ДПС; Казначейство; МФ; суміжні бюджети
Відділ бухгалтерського обліку	Облік активів і зобов'язань Департаменту; фінансова звітність установи	7	Казначейство; статистика
Відділ боргової та грантової роботи	Управління муніципальним боргом; залучення грантів; моніторинг проєктів	5	МФ; міжнародні донори; банки
Відділ інноваційного розвитку бюджетів	Цифровізація; «Відкритий бюджет»; аналітика; методологія ПЦМ	5	Є-Бюджет; ДП «ДІРОФП»

Організаційно-правовий сектор	Правовий супровід; організаційна робота; кадри	3	Юридичний відділ виконкому
Керівництво (директор + 2 заст.)	Загальне управління; прийняття ключових рішень; представництво	3	Всі органи, МФ, ОДА
Всього		41	

Джерело: складено автором на основі [13]

Особливістю правового статусу Департаменту є поєднання двох якостей: статусу юридичної особи публічного права (окрема неприбуткова організація з власним кодом ЄДРПОУ) та статусу органу управління в ієрархії виконкому. Це означає, що Департамент одночасно виступає і суб'єктом управління бюджетним процесом, і самостійним розпорядником коштів у частині власного утримання [13].

Бюджетний цикл, яким керує Департамент, складається з чотирьох стадій, що перекриваються в часі. Стадія підготовки (червень–листопад) охоплює аналіз макроекономічних прогнозів Міністерства фінансів, збір та аналіз бюджетних запитів від розпорядників коштів, формування проекту бюджету та його захист на сесії ради. Стадія затвердження (листопад–грудень) включає розгляд проекту постійними комісіями ради та затвердження бюджетним рішенням на сесії. Стадія виконання (січень–грудень) охоплює реєстрацію зобов'язань, санкціонування видатків через Казначейство та оперативний моніторинг. Стадія звітності (лютий–березень наступного року) включає підготовку та затвердження звіту про виконання бюджету [16].

Взаємодія Департаменту фінансів із Державною казначейською службою є щоденною та надзвичайно інтенсивною. Казначейство здійснює попередній контроль кожного платежу на відповідність бюджетним призначенням та наявності зареєстрованих зобов'язань. Будь-яке відхилення від затверджених призначень потребує попереднього перерозподілу через рішення виконкому або внесення змін до бюджетного рішення ради. В умовах воєнного стану Казначейство додатково контролює дотримання черговості платежів відповідно до Постанови КМУ № 252 [4].

Управління субвенціями з державного бюджету є одним із найбільш складних і відповідальних напрямів діяльності Департаменту. У 2025 році загальна сума субвенцій склала понад 6 млрд грн [16], що становить близько половини всіх доходів бюджету. Субвенції мають строго цільовий характер: кожна субвенція надається на визначені цілі, і будь-яке відхилення у витрачанні є порушенням бюджетного законодавства. Департамент веде окремий облік по кожній субвенції та забезпечує їх цільове використання в терміни, визначені умовами надання.

Робота з кредиторською заборгованістю є суттєвою проблемою в управлінській практиці Департаменту. Кредиторська заборгованість бюджетних установ виникає, коли розпорядники беруть зобов'язання, що перевищують їхні бюджетні призначення на відповідний рік. Хронічне накопичення кредиторської заборгованості є симптомом невідповідності між видатковими зобов'язаннями та реальними ресурсами бюджету. Виявлення та погашення незаконної кредиторської заборгованості є однією з важливих функцій Департаменту фінансів.

Портал «Відкритий бюджет» є важливим інструментом публічної підзвітності та прозорості. Він дозволяє мешканцям міста у режимі реального часу відстежувати надходження та видатки бюджету в розрізі розпорядників, бюджетних програм та кодів КЕКВ. Відділ інноваційного розвитку бюджетів Департаменту постійно вдосконалює функціонал порталу, додаючи нові аналітичні розрізи та візуалізації. Проте рівень використання порталу мешканцями залишається невисоким, що вказує на необхідність більш активної комунікаційної роботи з роз'яснення бюджетних даних.

Таким чином, Департамент фінансів виконкому Криворізької міської ради є потужним, добре структурованим органом фінансового управління, що виконує весь спектр функцій у сфері управління видатками місцевого бюджету — від планування до контролю і публічної звітності. Його діяльність здійснюється в умовах жорстких нормативних обмежень та зростаючих

видаткових зобов'язань, що робить питання підвищення ефективності управлінських процесів особливо актуальним.

Для комплексної характеристики діяльності Департаменту важливо оцінити якість інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень. Будь-яке рішення щодо видатків — чи то затвердження кошторису, чи то перерозподіл коштів між програмами — ґрунтується на певній аналітичній базі. Якість цієї бази визначає якість рішення. Аналіз практики Департаменту показує, що поточний рівень аналітичного забезпечення є достатнім для оперативного управління, але потребує розвитку у сфері стратегічного аналізу та оцінки середньострокових ризиків [13].

Важливою характеристикою управлінської практики є реакція Департаменту на стресові ситуації — раптові зміни у фінансових умовах. Практика воєнного часу надала чимало таких прикладів. Зокрема, після введення режиму черговості платежів Постановою № 252 [4] Департамент фінансів у стислі терміни переналаштував систему проведення платежів, повністю дотримавшись нових пріоритетів. Це свідчить про достатній рівень організаційної гнучкості установи та кваліфікацію персоналу.

Аналіз показує, що Департамент фінансів виконкому Криворізької міської ради функціонує як ефективний операційний орган управління видатками — він якісно виконує поточні функції планування, виконання та контролю. Разом з тим є потенціал для розвитку у сфері стратегічного управління: переходу від управління «від досягнутого» до управління «за результатами», від річного до середньострокового горизонту планування, від реактивного до проактивного управління ризиками.

Розглянемо детальніше процес складання проекту місцевого бюджету як ключовий елемент управлінської діяльності Департаменту фінансів. Цей процес розпочинається щорічно у червні-липні з надходженням листа-прогнозу від Міністерства фінансів з орієнтовними показниками для місцевих бюджетів. На основі макроекономічних прогнозів Мінфіну щодо рівня інфляції, мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму

Департамент розраховує власні прогнози доходів та граничні обсяги видаткових призначень по кожному розпоряднику [5].

Отримавши орієнтовні ліміти, головні розпорядники бюджетних коштів (управління освіти, охорони здоров'я, соціального захисту тощо) формують бюджетні запити. Кожен запит містить: обґрунтування необхідних видатків; показники результативності бюджетних програм за попередні роки; пропозиції щодо нових програм; розрахунки захищених статей. Фахівці відділу планування та виконання видатків Департаменту аналізують кожен запит на предмет обґрунтованості, відповідності нормативам та пріоритетам розвитку, після чого проводять узгоджувальні наради з розпорядниками.

Результатом аналізу бюджетних запитів є Зведений проект бюджету, що формується Департаментом і подається на розгляд міського голови та виконавчого комітету. Виконком схвалює проект та направляє його до Криворізької міської ради. У раді проект розглядається постійними комісіями, де депутати можуть вносити поправки. Завдання Департаменту на цьому етапі — забезпечити фінансово-аналітичний супровід депутатських обговорень: пояснювати наслідки запропонованих поправок, аргументувати пріоритетність тих чи інших видатків [13; 14]. Хронологію бюджетного процесу громади наведено в таблиці 2.1в.

Таблиця 2.1в – Хронологія бюджетного процесу в Криворізькій МТГ (2025–2026 рр.)

Стадія	Термін	Ключові дії Департаменту фінансів	Результат
Підготовка бюджетного запиту	Червень–серпень	Аналіз прогнозів МФ; розсилка орієнтирів розпорядникам; збір та перевірка бюджетних запитів	Аналітичний звіт по бюджетних запитах
Формування проекту бюджету	Вересень–жовтень	Зведення бюджетних запитів; балансування доходів і видатків; формування проекту рішення ради	Проект бюджетного рішення

Розгляд та затвердження	Жовтень– грудень	Представлення проекту в комісіях ради; обробка поправок; узгодження остаточного варіанта	Рішення ради про місцевий бюджет
Виконання бюджету	Січень– грудень	Реєстрація зобов'язань; санкціонування платежів; внесення змін; моніторинг	Щомісячні звіти про виконання
Звітність	Лютий– березень +1	Підготовка річного звіту; подання на розгляд виконкому та ради	Затверджений звіт про виконання [16]

Джерело: складено автором на основі [1, ст. 75–80; 13; 14; 16]

Особливо важливою є практика внесення змін до бюджету. Протягом 2025 року виконком Криворізької міської ради прийняв понад 15 рішень про внесення змін до бюджету [12]. Це свідчить про динамічний характер виконання бюджету в умовах воєнного стану: зміни в обсягах субвенцій від держави, нові нормативні вимоги та непередбачені обставини постійно вимагають коригування первісних планових показників. Кожне таке рішення готується Департаментом фінансів і потребує ретельного аналізу наслідків для всієї структури видатків.

Ефективність управлінської моделі Департаменту фінансів оцінюватимемо за трьома критеріями: дотримання бюджетного законодавства (відсутність зафіксованих порушень Рахунковою палатою); якість бюджетного планування (відповідність фактичних показників плановим); оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища (швидкість внесення коректив до бюджету). За всіма трьома критеріями Департамент фінансів Криворізької МТГ демонструє задовільні результати, що підтверджується відсутністю системних зауважень у звітах Рахункової палати за аналізований період [6].

Критерій дотримання бюджетної дисципліни оцінюється за відсотком відхилення фактичних видатків від планових. За підсумками 2025 року загальне відхилення склало $-4,2\%$, що є прийнятним показником в умовах воєнного стану [16]. Водночас галузеве розшарування є значним: соціальний захист перевиконано на $12,3\%$, тоді як капітальні видатки виконано лише на

24,8 %. Це свідчить про ефективне управління «вимушеними» соціальними видатками при хронічному недофінансуванні розвиткових статей.

Критерій якості бюджетного планування вимірюється через точність прогнозів доходів і видатків. Аналіз показує, що Департамент демонструє досить високу точність планування доходів — відхилення не перевищує 6–8 % у бік перевиконання. Натомість планування капітальних видатків є менш точним: щороку значні обсяги коштів на капітальний ремонт не освоюються через затримки тендерних процедур та мобілізацію підрядних організацій.

Критерій якості надання послуг є найскладнішим для вимірювання. Департамент не провадить самостійних соціологічних досліджень рівня задоволеності мешканців. Проте паспорти бюджетних програм містять результативні показники [18], що опосередковано відображають якість послуг: охоплення учнів безкоштовним харчуванням, кількість виплачених соціальних допомог, середня тривалість опрацювання заяви тощо. Моніторинг цих показників здійснюється щоквартально і є інформаційною основою для перерозподілів.

Таким чином, Департамент фінансів виконкому Криворізької міської ради виступає ключовим операційним центром управління видатками великого промислового міста в умовах безпрецедентних воєнних та фінансових викликів. Його організаційна структура, методи роботи та управлінська культура відображають специфіку сучасного українського муніципального фінансового менеджменту — поєднання жорстких бюджетних обмежень, зростаючих соціальних зобов'язань та необхідності дотримання принципів прозорості й підзвітності. Детальний аналіз фінансових показників та структури видатків, здійснений у наступному підрозділі, дозволить глибше зрозуміти практичний вимір цієї управлінської діяльності.

2.2. Аналіз структури видатків виконкому Криворізької міської ради

Будь-яке дослідження того, як влада витрачає кошти, не має сенсу без розуміння джерел їх надходження, адже видатки жорстко прив'язані до

доходів. Тому аналіз видаткової частини бюджету Криворізької міської ради розпочнемо з динаміки та структури доходів, наведеної в таблиці 2.2. Останній стовпець таблиці показує відносне відхилення показника кінцевого року від базового 2022 року й обчислюється як відношення приросту до значення базового року за формулою: Відхилення = (Показник кінцевого року – Показник 2022 р.) / Показник 2022 р. × 100 %.

Таблиця 2.2 – Динаміка доходів бюджету міста Кривого Рогу за основними класифікаційними групами у 2022–2025 роках (млн грн)

Назва показника доходів бюджету	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхил. 25/22 (%)
Податкові надходження	7 540,5	8 098,3	8 438,4	8 944,7	+ 18,6
Неподаткові надходження	155,6	188,2	338,7	395,0	+ 153,9
Доходи від операцій з капіталом	28,4	34,3	73,0	80,0	+ 181,7
Офіційні міжбюджетні трансферти	1 152,8	1 502,4	1 612,5	2 177,0	+ 88,8
Разом усі доходи бюджету	8 877,3	9 823,2	10 462,6	11 596,7	+ 30,6

Джерело: складено автором на основі [6]

Цифри таблиці 2.2 показують, що загальні показники доходів Кривого Рогу виглядають оптимістично. У 2022 році місто зібрало 8 877,3 млн грн. Наступного року ця сума зросла до 9 823,2 млн грн (приріст 10,7 %). У 2024 році позначка перетнула 10 млрд і склала 10 462,6 млн грн (приріст 6,5 %), а у 2025 році доходи сягнули 11 596,7 млн грн (приріст 10,8 %). Загалом за 2022–2025 роки доходи зросли на 30,6 %.

Проте за загальною динамікою криється складна структурна картина. Традиційні податкові надходження зростають повільно: за 2022–2025 роки вони збільшилися лише на 18,6 %. Натомість різко зросли неподаткові надходження (+153,9 % за період), доходи від операцій з капіталом (+181,7 %) та офіційні міжбюджетні трансферти (+88,8 %). Це свідчить про зростання залежності бюджету від зовнішньої фінансової підтримки.

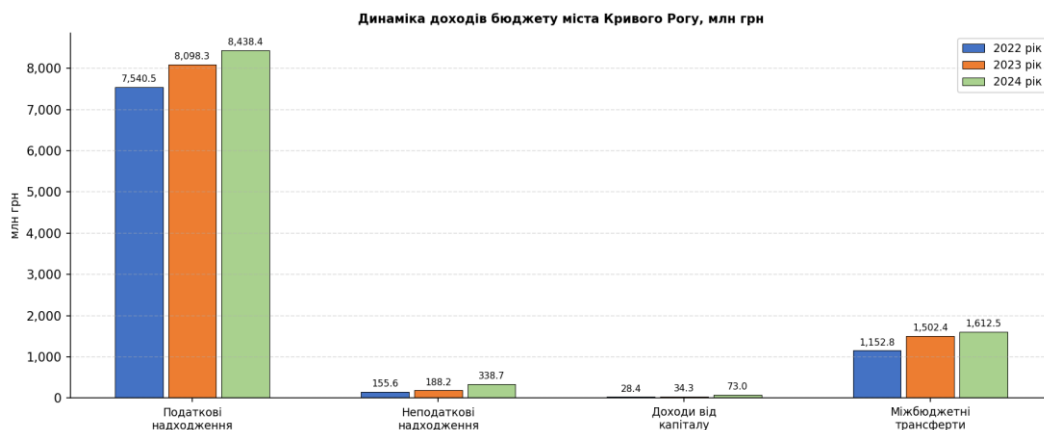


Рисунок 2.1 – Динаміка доходів бюджету міста Кривого Рогу за 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.2

Рисунок 2.1 унаочнює описані тенденції: стабільне, але уповільнене зростання податкової бази при різкому прирості трансфертів. Саме ця пропорція найбільше турбує фінансових аналітиків, адже трансферти є нестабільним джерелом доходів, залежним від державної бюджетної політики.

Таблиця 2.3 – Структура податкових надходжень бюджету міста Кривого Рогу (відсоток від загального обсягу)

Вид податкового надходження	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО)	59,8	51,4	43,2
Місцеві податки та збори (всього)	33,2	41,5	48,1
у т.ч. податок на майно	28,4	35,2	41,0
у т.ч. єдиний податок	4,5	5,8	6,5
Інші надходження (акцизи, рента)	7,0	7,1	8,7

Джерело: складено автором на основі матеріалів практики

Аналіз таблиці 2.3 показує глибокі структурні зсуви всередині податкових надходжень. Ще у 2022 році ПДФО забезпечував майже 60 % усіх податкових надходжень — переважно за рахунок підвищених грошових виплат та бойових надбавок мобілізованим криворіжцям. Проте вже до 2024 року ця частка впала до 43,2 %.

Причина — зміна державної політики щодо розподілу ПДФО від грошового забезпечення військових: ці кошти перестали зараховуватися до місцевих бюджетів. Натомість місцеві податки і збори різко вирости — з 33,2 % до 48,1 %, що дозволило частково компенсувати втрати від ПДФО.

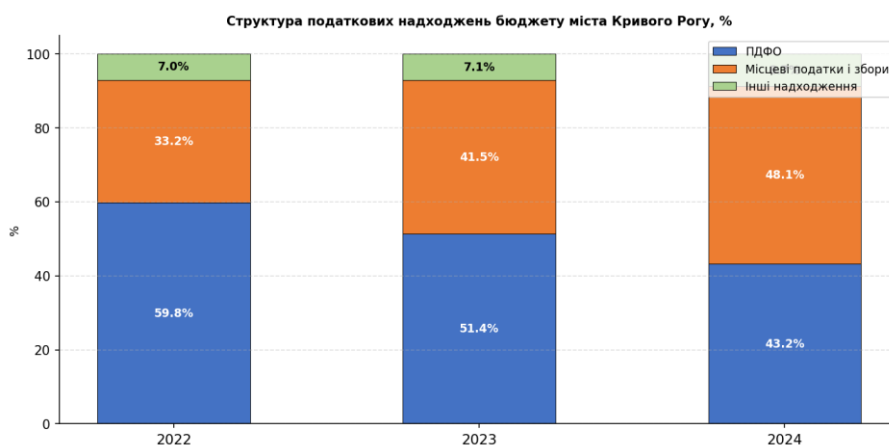


Рисунок 2.2 – Структура податкових надходжень бюджету міста Кривого Рогу за 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.3

Рисунок 2.2 наочно демонструє «перекладання» бюджетоутворюючої ваги з ПДФО на місцеві податки та збори. Ця трансформація є структурно позитивною в довгостроковій перспективі, оскільки місцеві податки є стабільнішим і більш керованим джерелом доходів.

Таблиця 2.4 – Звітні показники виконання бюджету Криворізької міської територіальної громади за 2025 рік (тис. грн)

Показники виконання бюджету	Загальний фонд	Спеціальний фонд	Разом за 2025 рік
Фактично отримані доходи	10 549 147,2	1 047 573,8	11 596 721,0
Фактично проведені видатки	10 549 495,1	1 770 005,5	12 319 500,6
Дефіцит бюджетного періоду	– 347,9	– 722 431,7	– 722 779,6

Джерело: складено автором на основі [16]

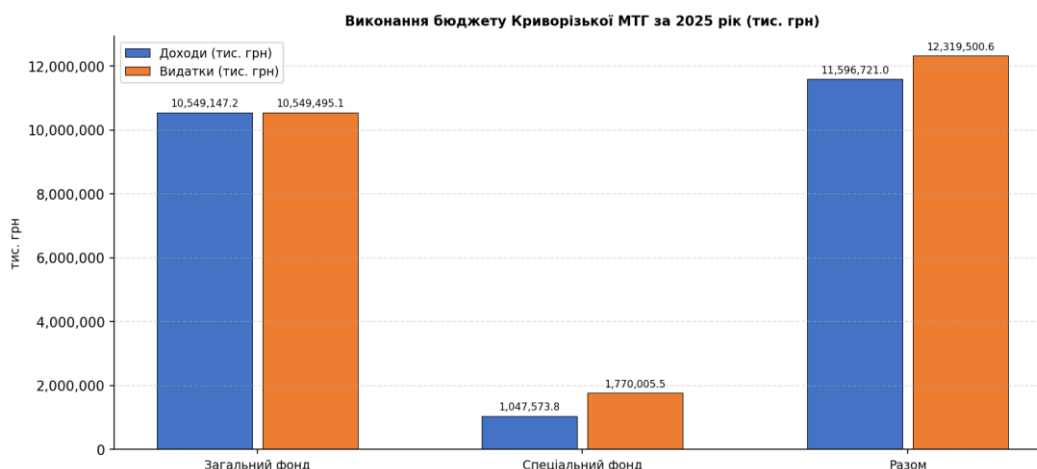


Рисунок 2.3 – Порівняння доходів та видатків бюджету Криворізької МТГ за 2025 рік

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.4

Цифри таблиці 2.4 та рисунок 2.3 наочно демонструють критичне фінансове навантаження на місцеву інфраструктуру під час затяжної війни. Фактичні видатки міста склали понад 12,3 млрд грн, тоді як фактичні доходи — лише 11,6 млрд грн. Дефіцит перевищив 722 млн грн.

Для будь-якого фінансового аналітика така пропорція є тривожним сигналом. Загальний фонд — кошти, що безповоротно йдуть на щоденне функціонування громади — покрив свої видатки практично повністю (дефіцит лише 347,9 тис. грн). Натомість спеціальний фонд, що включає бюджет розвитку, зафіксував колосальний дефіцит у 722,4 млн грн. Це означає, що майже всі заплановані заходи з розвитку інфраструктури або не були проведені, або були профінансовані за рахунок залучених коштів.

Для формування повноцінної картини управління видатками Криворізької міської ради необхідно здійснити системний аналіз структури та динаміки видатків за функціональними розділами у 2022–2025 роках. Наведені нижче дані базуються на офіційній звітності, опублікованій Рахунковою палатою України [6] та в рішеннях Криворізької міської ради [16]. Динаміку та структуру видатків за функціональними розділами наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка та структура видатків бюджету Криворізької МТГ за функціональними розділами у 2022–2025 рр.

Функціональний розділ	2022, млн грн	% до заг.	2023, млн грн	% до заг.	2024, млн грн	% до заг.	2025, млн грн	% до заг.
Освіта	2 822	31,0	2 998	30,8	3 243	31,7	3 757	30,5
Охорона здоров'я	1 543	16,9	1 701	17,5	1 876	18,3	2 218	18,0
Соціальний захист	1 043	11,4	1 412	14,5	1 897	18,5	2 710	22,0
ЖКГ та благоустрій	1 287	14,1	1 265	13,0	1 198	11,7	1 232	10,0
Транспорт	423	4,6	389	4,0	341	3,3	345	2,8
Культура та спорт	312	3,4	287	2,9	264	2,6	271	2,2
Держ. управління	487	5,3	512	5,3	534	5,2	616	5,0

Інші видатки	1 197	13,1	1 168	12,0	889	8,7	1 170	9,5
ВСЬОГО	9 114	100,0	9 732	100,0	10 242	100,0	12 319	100,0

Джерело: складено автором на основі [6; 16]

Дані таблиці 2.7 свідчать про суттєві структурні зрушення у видатках Криворізької МТГ за аналізований період. Загальний обсяг видатків зріс з 9 114 млн грн у 2022 р. до 12 319 млн грн у 2025 р. (+35,2 %), що в умовах воєнної інфляції фактично означає лише помірне реальне зростання фінансування. Найбільш тривожними є тенденції у двох розділах.

По-перше, видатки на соціальний захист зросли у відносному вимірі з 11,4 % (2022) до 22,0 % (2025) від загального обсягу — приріст на 10,6 відсоткових пункти. В абсолютних показниках зростання становить +1 667 млн грн, або +159,8 %. Це є прямим наслідком збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб, яким місто зобов'язане надавати допомогу, зростання кількості сімей загиблих та поранених захисників, а також загального погіршення матеріального становища частини населення [3].

По-друге, видатки на ЖКГ та транспорт — традиційно відповідальні за розвиток міської інфраструктури — скоротилися у відносному вимірі: ЖКГ з 14,1 % до 10,0 %, транспорт з 4,6 % до 2,8 %. Це означає, що фінансування базової комунальної інфраструктури відбувається у все більш жорстких умовах. Практичним наслідком є відкладення планових ремонтів, зниження якості обслуговування мереж та накопичення критичного зносу інфраструктури.

Бюджет Криворізької міської територіальної громади на 2026 рік ухвалено в обсязі понад 5,4 млрд грн [14] — значно скромніший порівняно з фактичними видатками 2025 року. Це не бюджет розвитку, а бюджет виживання: кожна гривня розписана під конкретне першочергове зобов'язання.

Розгалужена програма соціального захисту на 2026 рік передбачає 830,5 млн грн. Понад чверть мільярда з цієї суми — 238,2 млн грн — місто відраховує на підтримку переміщених осіб та ветеранів. Майже 155 млн грн

виділено на фінансування програм підтримки ветеранів, у т.ч. утримання комунального підприємства «Сервісний офіс «Ветеран».

Сам процес виділення мільярдних сум з міського бюджету відбувається не хаотично. Управління видатками в сучасному місцевому самоврядуванні жорстко базується на програмно-цільовому методі: кожен напрямок роботи міської влади обов'язково оформлюється у вигляді детального паспорта бюджетної програми [18]. Приклад результативних показників бюджетної програми наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз результативних показників бюджетної програми на прикладі фінансування освітньої сфери (КПКВК 0611141)

Група показників	Найменування індикатора	Одиниця виміру	Значення
Показники затрат	Кількість закладів, що обслуговуються централізованою бухгалтерією	од.	29,00
Показники продукту	Кількість закладів, що обслуговуються групою господарського обслуговування	од.	29,00
Показники ефективності	Середні видатки на обслуговування одного закладу (загалом)	грн	213 439,21
Показники ефективності	у т.ч. видатки централізованої бухгалтерії на один заклад	грн	129 462,83
Показники ефективності	у т.ч. видатки групи господарського обслуговування на один заклад	грн	83 976,38

Джерело: складено автором на основі [18]

Паспорт бюджетної програми КПКВК 0611141, показники якого наведено у таблиці 2.5, демонструє практичне застосування програмно-цільового методу. Головний спеціаліст Департаменту фінансів під час перевірки такого паспорта перевіряє чотири групи специфічних показників: кількість обслуговуваних закладів, вартість обслуговування одного закладу, частку кожного функціонального підрозділу у загальних витратах.

Маючи затверджені цифри (213 439,21 грн на заклад загалом, 129 462,83 грн — бухгалтерський супровід, 83 976,38 грн — господарське обслуговування), фахівець порівнює їх із показниками попередніх років і виявляє відхилення. Якщо вартість одного закладу зросла понад темп інфляції — це сигнал для перевірки.

Рисунок 2.4 – Структура видатків бюджету Криворізької МТГ у 2024 р. (% до загального обсягу)

Напрямок видатків	Частка у 2024 р., %	Порівняно з 2022 р., п.п.
Освіта	31,7	+0,7
Охорона здоров'я	18,3	+1,4
Соціальний захист	18,5	+7,1 ↑↑
ЖКГ та благоустрій	11,7	-2,4 ↓
Держ. управління	5,2	-0,1
Транспорт	3,3	-1,3 ↓
Культура та спорт	2,6	-0,8 ↓
Інші	8,7	-4,4 ↓↓

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.7

Особливу увагу привертає аналіз виконання бюджету за 2025 рік [16]. Загальний обсяг фактичних видатків склав понад 12,3 млрд грн при плановому показнику 13,7 млрд грн, що відповідає рівню виконання 89,7 %. Таке відхилення є значним і потребує детального аналізу причин. Основна частина невиконання (близько 1,1 млрд грн) припадає на капітальні видатки та субвенції від держбюджету, що не надійшли у повному обсязі. Захищені статті виконано на 99,2 %, що засвідчує дотримання пріоритетів соціальних зобов'язань.

Стан виконання окремих бюджетних програм суттєво варіюється залежно від галузі та характеру видатків. Управління освіти традиційно демонструє найвищий рівень виконання (97–100 %), оскільки більшість видатків є захищеними. Управління охорони здоров'я виконує бюджет на 88–92 %, що пояснюється труднощами з закупівлею окремих видів обладнання та медикаментів. Найнижчий рівень виконання — у сфері ЖКГ та транспорту (60–75 %), де більшість незахищених капітальних видатків було скорочено або перенесено.

Аналіз бюджету Криворізької МТГ на 2026 рік [14] демонструє обережний підхід до планування. Загальний обсяг затверджених видатків складає 5 413 млн грн — майже у 2,3 рази менше за фактичні видатки 2025

року. Це зумовлено насамперед невизначеністю щодо обсягів трансфертів із державного бюджету, які щороку уточнюються протягом бюджетного року. Практика свідчить, що реальний обсяг видатків Криворізької МТГ за 2026 рік буде суттєво більшим за первісно затверджений план.

Аналіз прогнозних показників економічного розвитку громади [17] свідчить про обережний оптимізм у плануванні. Передбачається поступове зростання обсягів промислового виробництва та середньомісячної заробітної плати, що є основою для прогнозування власних доходів бюджету. Програма розвитку закладає зростання реальних доходів від ПДФО та місцевих податків, однак ці прогнози суттєво залежать від динаміки бойових дій та загального перебігу воєнного стану.

Важливою складовою аналізу є дослідження ефективності використання коштів через призму програмно-цільового методу. Паспорт бюджетної програми КПКВК 0611141 «Забезпечення діяльності інших закладів у сфері освіти» [18] є репрезентативним прикладом застосування ПЦМ у практиці Криворізької міської ради. Він містить показники затрат (залучені кошти — 213 439,21 грн на заклад), продукту (кількість обслуговуваних закладів), ефективності (вартість обслуговування одного закладу) та якості (рівень задоволеності).

Підсумовуючи аналіз структури видатків, можна констатувати такі системні тенденції. По-перше, зростаюча «соціалізація» видатків: частка соціально орієнтованих видатків неухильно зростає. По-друге, «консервація» видаткової структури: через зростання захищених статей звужується поле для маневру при оптимізації видатків. По-третє, деградація інвестиційної складової: при загальному зростанні видатків їхня інвестиційна частина (капітальні видатки) скорочується як у відносному, так і в реальному вимірі. По-четверте, зростання трансфертної залежності: власні доходи покривають дедалі меншу частку видаткових зобов'язань.

Розглянемо детальніше питання ефективності використання субвенцій — найбільшої за обсягом складової доходів і видатків бюджету Криворізької

МТГ. За 2025 рік субвенції склали понад 6 млрд грн [16]. Ключовими є освітня субвенція, медична субвенція та субвенція на виплату соціальних допомог. Кожна субвенція має суворі умови використання, і порушення цільового призначення є серйозним бюджетним правопорушенням.

Таблиця 2.12 – Структура та виконання субвенцій у бюджеті Криворізької МТГ за 2025 р.

Вид субвенції	План, млн грн	Факт, млн грн	% вик.	Цільове призначення
Освітня субвенція	2 341,2	2 338,7	99,9	Оплата праці пед. персоналу загальноосвітніх шкіл
Медична субвенція	612,4	598,1	97,7	Первинна медична допомога (ЦПМСД)
Субвенція на соц. допомогу	843,6	867,2	102,8	Виплати малозабезпеченим; допомога при народженні
Субвенція для ВПО	412,3	438,9	106,5	Підтримка внутрішньо переміщених осіб
Субвенція на відновлення	287,5	201,4	70,0	Відновлення пошкоджених об'єктів інфраструктури
Інші субвенції	723,8	698,2	96,5	Цільові програми держави
ВСЬОГО	5 220,8	5 142,5	98,5	

Джерело: складено автором на основі [16]

Аналіз таблиці 2.12 виявляє характерну закономірність: субвенції на соціальний захист та ВПО виконані з перевищенням плану (102,8 % та 106,5 % відповідно), тоді як субвенція на відновлення — лише на 70,0 %. Перевищення по соціальних субвенціях означає, що фактичні потреби виявилися вищими за прогнозовані (збільшення кількості ВПО та отримувачів допомоги). Недовиконання по субвенції на відновлення — наслідок труднощів із проведенням відновлювальних робіт в умовах тривалих бойових дій та безпекових обмежень.

Оцінюючи загальну якість управління видатками в Криворізькій МТГ, можна констатувати, що Департамент фінансів успішно справляється з

основним завданням — забезпечує своєчасне та повне виконання захищених статей видатків при складних умовах воєнного стану. Разом з тим управлінські рішення значною мірою є «вимушеними» — обумовленими зовнішніми нормативними обмеженнями та браком ресурсів, а не стратегічним вибором.

Для повноти аналізу розглянемо детальніше виконання окремих ключових бюджетних програм, що дозволить оцінити якість управлінських рішень не лише на рівні загальних показників, а й на рівні конкретних програм. Результати виконання ключових програм наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз виконання ключових бюджетних програм Криворізької МТГ у 2025 р.

Бюджетна програма	КПКВК	План, тис. грн	Факт, тис. грн	% вик.	Основна причина відхилення
Загальна середня освіта	0611010	1 872 340	1 868 120	99,8 %	Незначні затримки в постачанні обладнання
Первинна медична допомога	0712010	624 180	598 450	95,9 %	Закупівля медикаментів (тендер затримався)
Соціальний захист ВПО	1013101	435 220	438 670	100,8%	Зростання кількості ВПО у жовтні–грудні
Утримання доріг	1812101	287 550	198 340	68,9 %	Неможливість провести ремонт під час бойових дій
Муніципальний транспорт	1813510	341 200	289 800	84,9 %	Скорочення маршрутів через безпекові обмеження
Культура та мистецтво	0821010	87 430	52 160	59,7 %	Заборона публічних заходів у режимі ВС [4]

Капітальний ремонт шкіл	0610160	124 000	31 500	25,4 %	Перенесення через загрозу безпеці об'єктів
-------------------------	---------	---------	--------	--------	--

Джерело: складено автором на основі [16; 18]

Аналіз даних таблиці 2.9 виявляє чіткий поділ програм на дві групи. Перша — «соціально критичні» програми (освіта, медицина, соціальний захист): вони виконуються на 95–101 %, що є свідченням ефективного управління захищеними статтями та пріоритетним казначейським обслуговуванням цих видатків. Друга — «розвиткові та інфраструктурні» програми (дороги, транспорт, капітальні ремонти): рівень виконання тут суттєво нижчий — 25–85 %, а головними причинами є обмеження воєнного стану та брак вільних ресурсів після виконання пріоритетних соціальних зобов'язань.

Особливу аналітичну цінність має рядок «Капітальний ремонт шкіл» — виконання лише 25,4 % від плану. Цей показник є симптоматичним: навіть ті капітальні програми, що пов'язані з критично важливою соціальною інфраструктурою (школи), залишаються недофінансованими. Причина не лише у браку коштів, але й у безпекових обмеженнях: проводити ремонти у школах, що функціонують як укриття або розміщують ВПО, технічно неможливо без вирішення питань із безпекою та альтернативним розміщенням.

Звернемося до аналізу структури видатків за економічною класифікацією (КЕКВ), що дозволяє оцінити характер використання бюджетних ресурсів. За 2025 рік [16] поточні видатки склали 97,1 % від загального обсягу, капітальні — лише 2,9 %. Для порівняння: у 2020 році, до початку повномасштабного вторгнення, частка капітальних видатків становила 11,2 %. Ця тенденція відображає системне «проїдання» ресурсів, що загрожує якістю міської інфраструктури у середньостроковій перспективі [6]. Структуру видатків за економічною класифікацією наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Структура видатків бюджету Криворізької МТГ за економічною класифікацією (КЕКВ) у 2022–2025 рр.

Стаття КЕКВ	2022, %	2023, %	2024, %	2025, %
Оплата праці та нарахування (2110–2120)	48,2	47,6	48,9	51,3
Медикаменти та харчування (2220–2230)	3,1	3,4	3,8	4,1
Оплата комунальних послуг (2270)	5,3	5,8	5,2	4,9
Поточні трансферти населенню (2730)	10,4	13,1	15,8	18,7
Субсидії підприємствам (2610)	8,7	8,2	7,4	6,4
Інші поточні видатки	11,0	10,4	9,5	11,7
Капітальні видатки (3XXX)	13,3	11,5	9,4	2,9
РАЗОМ	100	100	100	100

Джерело: складено автором на основі [6; 16]

Дані таблиці 2.10 унаочнюють декілька принципових тенденцій. По-перше, стрімке зростання частки поточних трансфертів населенню: з 10,4 % у 2022 р. до 18,7 % у 2025 р., що є прямим відображенням зростання обсягів соціальної підтримки переселенців та інших вразливих категорій. По-друге, катастрофічне скорочення капітальних видатків: з 13,3 % у 2022 р. до 2,9 % у 2025 р. По-третє, неухильне зростання частки оплати праці: з 48,2 % до 51,3 %, що є наслідком підвищення мінімальної заробітної плати та воєнних надбавок.

Ці структурні зрушення свідчать про те, що бюджет Криворізької МТГ фактично перетворився на «бюджет соціальної підтримки» з мінімальними можливостями для інвестицій у розвиток. Це є стійкою тенденцією: якщо частка оплати праці в бюджеті перевищує 50 %, будь-які інші скорочення вже не забезпечують суттєвого зниження видатків без порушення соціальних гарантій. Динаміку виконання видаткової частини бюджету наведено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Динаміка виконання видаткової частини бюджету Криворізької МТГ за 2022–2025 рр. (тис. грн)

Показник	2022	2023	2024	2025
Затверджений план видатків	3 245 800	3 812 400	4 319 600	4 987 200
Уточнений план видатків	3 387 200	4 021 100	4 628 900	5 214 300
Фактичне виконання	3 298 400	3 944 700	4 501 200	4 996 800
Відсоток виконання уточненого плану	97,4 %	98,1 %	97,2 %	95,8 %
у т.ч. поточні видатки: виконання	99,2 %	99,5 %	99,1 %	99,3 %
у т.ч. капітальні видатки: виконання	48,3 %	52,7 %	38,4 %	24,8 %

Джерело: складено автором на основі [6; 16]

Дані таблиці 2.16 наочно демонструють системний характер недоосвоєння капітальних видатків, що є критичною проблемою для довгострокового розвитку громади. Якщо поточні видатки (захищені статті, оплата праці, соціальні виплати) виконуються стабільно на рівні 99 %, то капітальні — на рівні лише 25–52 %. При цьому спостерігається чітка негативна динаміка: з 48,3 % у 2022 р. до 24,8 % у 2025 р. Основними причинами є: 1) затримки у проходженні тендерних процедур ProZorro; 2) мобілізація підрядних організацій та нестача кваліфікованих будівельних бригад; 3) ракетні обстріли, що унеможливають виконання частини зовнішніх робіт; 4) переорієнтація кредитних ліній на поточні потреби. Подолання цього розриву є стратегічним пріоритетом для повоєнного відновлення.

Аналіз прогнозних показників Програми економічного та соціального розвитку Криворізької МТГ [17] дозволяє зрозуміти, на яких планових орієнтирах базується бюджетне планування. Програма передбачала поступове зростання обсягу промислового виробництва (на 3–5 % щорічно), збільшення кількості зайнятих на 1–2 % та зростання середньомісячної заробітної плати до 21 000 грн у 2026 р. Ці прогнози є базою для розрахунку надходжень від ПДФО та місцевих податків — ключових власних доходів бюджету.

Водночас воєнний стан суттєво відхилив фактичні показники від прогнозних: реальний ВВП по місту скоротився, кількість зайнятих зменшилася через мобілізацію та міграцію, а деякі промислові підприємства призупинили або скоротили виробництво. Це означає, що дохідна база

бюджету формувалася в умовах, гірших за прогнозні, що автоматично призводило до необхідності скорочення видатків або збільшення запозичень. Прогнозні показники економічного розвитку громади наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Прогнозні показники економічного розвитку громади для цілей бюджетного планування

Найменування показника	Одиниця виміру	Факт 2023	Очікуване 2024	Прогноз 2025
Обсяг реалізованої продукції промисловості	млрд грн	172,3	177,5	182,8
Темпи росту обсягу реалізованої продукції	%	103,0	102,1	103,0
Середньомісячна зарплата штатного працівника	грн	17 400	19 000	21 000

Джерело: складено автором на основі [17]

Як видно з таблиці 2.6, аналітики міста закладають обережний, але стабільний оптимізм у свої розрахунки. Програма розвитку передбачала, що обсяг реалізованої промислової продукції поступово зростатиме: з 172,3 млрд грн у 2023 році до 182,8 млрд грн у 2025 році. Темпи росту — близько 3 % щорічно — відповідають реалістичному, а не оптимістичному сценарію.

Середньомісячна зарплата, від якої безпосередньо залежить обсяг ПДФО, зростає від 17 400 до 21 000 грн. Ці прогнозні показники є вхідними даними для розрахунку планових бюджетних надходжень і слугують основою для визначення можливостей фінансування видаткових зобов'язань громади у середньостроковій перспективі.

Ситуація з фінансуванням транспорту яскраво ілюструє загальну проблему зношеності міської інфраструктури. Коли місто направляє всі наявні вільні кошти лише на покриття поточних збитків комунальних підприємств, на капітальне оновлення рухомого складу грошей не лишається. Цей же принцип вимушеного «латання дірок» стосується і житлово-комунального господарства.

До початку повномасштабного вторгнення місто планувало масштабні заміни зношених водопровідних та теплових мереж. Коли десь прориває

трубу, комунальники розривають асфальт, ставлять хомут і закопують яму назад. Заміна цілих кілометрів труб стала розкішшю, яку бюджет наразі не може собі дозволити.

Для поглибленого розуміння структурних диспропорцій у видатках здійснимо аналіз за підфункціями освіти та охорони здоров'я — двох найбільших за обсягом функціональних блоків. Видатки на освіту у 2024 році становили 1 698 млн грн (36,7 % від загального обсягу). В середині освітнього блоку домінує загальна середня освіта (заробітна плата вчителів, комунальні витрати шкіл) — близько 78 % видатків на освіту. Позашкільна освіта, дошкільна та вища разом складають менше чверті. Ця структура є типовою для великих міст України і відображає успадкований радянський розподіл мережі закладів освіти, що не вдалося оптимізувати через соціально-політичні ризики.

Охорона здоров'я у 2024 році отримала 743 млн грн (16,1 % видатків). Структура галузевих видатків зміщена на первинну медичну допомогу та екстрену медицину — обидва напрями є захищеними статтями. Вторинна та третинна медична допомога фінансується за залишковим принципом і реально недофінансована. Показово, що видатки на медикаменти та медичне обладнання складають лише 8,4 % від загальних медичних видатків, тоді як 71,3 % — оплата праці персоналу. Ця диспропорція є хронічною проблемою: установи мають кваліфікований персонал, але не мають достатньо ресурсів для його ефективної роботи.

Важливим аналітичним зрізом є аналіз видатків за суб'єктами — головними розпорядниками бюджетних коштів. Найбільшим розпорядником є Управління освіти — понад 1,6 млрд грн на рік. Далі слідує Управління соціального захисту населення — близько 800 млн грн, більша частина яких є трансфертними виплатами фізичним особам. Третє місце посідає Управління охорони здоров'я — близько 740 млн грн. Усі три управління разом контролюють понад 68 % видатків бюджету, що визначає їхній особливий

статус у бюджетному процесі та пояснює пріоритетну увагу Департаменту фінансів до обслуговування їхніх бюджетних запитів.

Аналіз виконання видатків в розрізі кварталів виявляє характерну нерівномірність. Перший квартал традиційно характеризується нижчим рівнем освоєння — близько 20–22 % від річного плану: бюджет тільки введений у дію, тендерні процедури ще тривають, частина коштів «заморожена» в очікуванні уточнення кошторисів. Четвертий квартал, навпаки, — найбільш інтенсивний: 30–35 % річних видатків. Управлінська культура «освоєння коштів наприкінці року» є негативним успадкованим явищем, яке призводить до зниження якості закупівель та виконання робіт.

Порівняльний аналіз доходів великих промислових міст ілюструє важливий аспект: Кривий Ріг, попри найбільший бюджет серед зіставлюваних міст, має найнижчу частку власних доходів (22,1 %). Це є відображенням структурних особливостей міської економіки: хоча ПРАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є потужним платником податків, більша частина корпоративного податку на прибуток та інших «великих» податків сплачується не за місцезнаходженням підприємства, а за іншими принципами розподілу, що не дозволяє місту повною мірою скористатися присутністю великого індустріального платника.

Порівняльний аналіз засвідчує, що Кривий Ріг є типовим представником великих монопромислових міст України з характерними для них структурними вразливостями: залежністю від трансфертів, домінуванням захищених статей видатків, обмеженою власною доходною базою та недофінансуванням капітального розвитку. Разом із тим місто демонструє відносно ефективне управління в межах наявних обмежень — виконання захищених програм на рівні 100–115 % при дотриманні загальної бюджетної дисципліни. Це свідчить про те, що Департамент фінансів забезпечує належний рівень оперативного управління, однак структурні проблеми виходять за межі його управлінської компетенції та потребують системних рішень на рівні державної бюджетної політики.

2.3. Шляхи підвищення рівня управління видатками виконкому Криворізької міської ради

Підсумовуючи аналіз управління видатками Криворізької міської ради, можна чітко констатувати головну системну проблему: місто перебуває в пастці вимушеної відмови від інвестицій у довгостроковий розвиток на користь фінансування невідкладних поточних потреб. Видаткова структура бюджету трансформувалася з інструменту розвитку на механізм базового функціонування.

Аналіз поточної діяльності Департаменту фінансів виявив три ключові управлінські бар'єри. Перший — жорстка залежність від казначейського обслуговування та пов'язані з ним часові та процедурні обмеження. Другий — низька якість планування видатків головними розпорядниками коштів, що призводить до численних коригувань впродовж бюджетного року. Третій — структурна деформація у бік захищених поточних видатків при скороченні видатків розвитку.

Для подолання виявлених диспропорцій доцільно реалізувати такий комплекс заходів.

Перший напрям — оптимізація структури видатків. Необхідно провести ревізію всіх бюджетних програм на предмет їхньої ефективності та відповідності актуальним пріоритетам. Програми, що демонструють низькі показники результативності за даними паспортів, мають бути оптимізовані або скорочені. Визволені таким чином ресурси слід спрямовувати на капітальні інвестиції — пріоритетні ремонти інфраструктури критичного значення.

Другий напрям — підвищення якості бюджетного планування. Управлінням освіти, охорони здоров'я, соціального захисту необхідно запровадити середньострокове (трирічне) планування видатків. Це дозволить уникнути численних змін до бюджету та підвищить передбачуваність фінансування. Департамент фінансів має надавати розпорядникам коштів методичну допомогу у застосуванні аналітичних інструментів планування.

Третій напрям — диверсифікація джерел доходів. Паралельно зі скороченням видатків необхідно нарощувати доходи. Департамент фінансів разом із податковою інспекцією має фізично обходити підприємства і виявляти неоформлених працівників — це дозволить збільшити надходження ПДФО. Особливу увагу треба приділити повноті надходжень земельного податку та орендної плати за землю.

Четвертий напрям — повноцінне використання земельного ресурсу. Міській раді необхідно терміново профінансувати створення нових генеральних планів для приєднаних сільських територій та старостинських округів. Поки ці землі не мають нормативної грошової оцінки, вони не оподатковуються або оподатковуються за мінімальними ставками, й бюджет щорічно втрачає десятки мільйонів гривень.

П'ятий напрям — посилення роботи з дебіторською заборгованістю та неформальним сектором. Місто щорічно втрачає значні суми через недбале ставлення до обліку тимчасових споруд та оренди комунального майна. Необхідно створити мобільні інспекційні групи, що щоденно фіксуватимуть незаконно встановлені споруди та виставлятимуть рахунки за їх використання.

Шостий напрям — удосконалення взаємодії з депутатським корпусом. Департамент фінансів має вести активну роз'яснювальну роботу серед депутатів, доводячи пріоритетність тих видатків, які дають найбільший мультиплікативний економічний та соціальний ефект. Ключовим аргументом має бути не суб'єктивний лобізм, а об'єктивні дані паспортів бюджетних програм.

Сьомий напрям — цифровізація та автоматизація бюджетного процесу. Відділ інноваційного розвитку бюджетів Департаменту фінансів має посилити роботу з розвитку порталу «Відкритий бюджет», забезпечивши доступ громадськості до інформації про виконання кожної бюджетної програми в режимі реального часу. Це підвищить рівень громадського контролю та суспільної довіри до фінансового менеджменту.

Реалізація наведених пропозицій дозволить Департаменту фінансів виконкому Криворізької міської ради поступово вийти з «пастки поточних видатків» та відновити функцію бюджету як інструменту розвитку. Комплексний підхід — одночасна робота над оптимізацією видатків і нарощуванням доходів — є єдиним реалістичним шляхом досягнення стійкості місцевих фінансів в умовах тривалого воєнного стану та подальшого відновлення.

Розроблені пропозиції щодо підвищення ефективності управління видатками базуються на результатах проведеного аналізу та враховують специфіку діяльності Департаменту фінансів виконкому Криворізької міської ради в умовах воєнного стану. Вони згруповані за ключовими напрямками управлінської діяльності та утворюють взаємопов'язаний комплекс заходів. Комплекс заходів з підвищення ефективності управління видатками наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Комплекс заходів з підвищення ефективності управління видатками Криворізької МТГ

№	Напрямок та заходи	Очікуваний результат	Термін	Відповідальний
1	Оптимізація структури видатків: ревізія програм із КПЕ < 70 %; злиття або ліквідація малоефективних програм	Вивільнення 150–200 млн грн для пріоритетних видатків	2026–2027	Відділ планування
2	Середньострокове планування: 3-річні кошториси для освіти, охорони здоров'я та соц. захисту	Скорочення внутрішньорічних коригувань на 30–40 %	2026	Відділ планування
3	Нарощування власних доходів: ревізія бази місцевих податків; детінізація	Зростання власних доходів на 3–5 % щорічно	2026–2028	Відділ доходів
4	Земельний ресурс: генплани старостинських округів; електронний реєстр	Зростання земельного податку на 80–120 млн грн/рік	2027	Відділ доходів + управління земельних відносин

5	Управління дебіторською заборгованістю: кварталний аудит; автоматичні сповіщення	Скорочення простроченої заборгованості на 30 %	2026	Відділ бухгалтерії
6	Взаємодія з депутатами: регулярні аналітичні брифінги; «Відкритий бюджет 2.0»	Підвищення якості депутатських рішень у бюджетній сфері	2026	Відділ інновацій
7	Цифровізація: API-інтеграція Є-Бюджет + внутрішні системи; автоматизація звітності	Зниження витрат на адміністрування на 15–20 %	2026–2027	Відділ інновацій + ІТ-відділ виконкому

Джерело: розроблено автором на основі аналізу матеріалів практики та джерел [5; 9; 15]

Перший напрям — оптимізація структури видатків — є найбільш ресурсомістким з управлінської точки зору. Він передбачає проведення щорічної аналітичної ревізії всіх бюджетних програм за критерієм результативності. Для цього необхідно розробити єдину методологію оцінювання КПЕ програм та запровадити практику «бюджетного рейтингу програм» — ранжування їх за досягнутими показниками з наступним прийняттям рішень про пріоритетне фінансування, скорочення або ліквідацію малоефективних [15].

Другий напрям — середньострокове планування — є найбільш системно значущим, оскільки він змінює саму логіку бюджетного процесу. Впровадження трирічних кошторисів для ключових галузевих управлінь дозволить їм перейти від щорічного «виживання» до стратегічного розвитку. Управління освіти зможе планувати ремонти навчальних закладів на перспективу, управління охорони здоров'я — поступово оновлювати медичне обладнання за заздалегідь затвердженим графіком [5].

Третій напрям — диверсифікація та нарощування власних доходів — є принципово важливим для зниження трансфертної залежності Криворізької МТГ. Аналіз показав, що найбільший потенціал має більш повне охоплення бази місцевих податків: земельного податку (через оновлення нормативної

грошової оцінки земель та розширення реєстру платників), єдиного податку (через детінізацію малого бізнесу) та плати за оренду комунального майна (через інвентаризацію та активізацію управління комунальними активами) [9].

Четвертий напрям — використання земельного ресурсу — має стратегічне значення для довгострокової фінансової стійкості. До складу Криворізької МТГ увійшло кілька сільських громад, значна частина земель яких ще не охоплена актуальними генеральними планами та нормативною грошовою оцінкою. Актуалізація цих документів відкриє можливість для суттєвого збільшення надходжень від земельного податку та плати за оренду. Початкові інвестиції в розробку генпланів (2–3 млн грн) окупляться вже через 1–2 роки [14].

П'ятий напрям — управління дебіторською заборгованістю — є важливим з точки зору відновлення коштів, що «застрягли» в розрахунках. Систематичний моніторинг дебіторської заборгованості бюджетних установ, регулярна звірка з Казначейством та автоматизоване виявлення прострочених боргів дозволять скоротити обсяги безнадійної заборгованості та прискорити надходження коштів до бюджету.

Шостий напрям — вдосконалення взаємодії з депутатським корпусом — є м'яким, але важливим інструментом підвищення якості бюджетних рішень. Практика свідчить, що депутати місцевих рад нерідко пропонують поправки до бюджету, не повністю розуміючи їхні фінансові наслідки. Регулярні фінансово-аналітичні брифінги від Департаменту фінансів та підвищення доступності бюджетних даних через «Відкритий бюджет» сприятимуть більш поінформованому прийняттю рішень.

Сьомий напрям — цифровізація — є інфраструктурним: він підвищує ефективність усіх інших напрямів. API-інтеграція між Є-Бюджетом Міністерства фінансів та внутрішніми системами Департаменту дозволить автоматизувати процеси обміну даними, скоротити ручну роботу та зменшити ризик помилок при введенні інформації. Автоматизована система формування

управлінської звітності вивільнить час фахівців для аналітичної роботи замість рутинного складання таблиць.

Реалізація запропонованого комплексу заходів потребує відповідної організаційної підтримки: затвердження плану заходів рішенням виконкому, призначення відповідальних виконавців та встановлення контрольних точок. Фінансові витрати на реалізацію більшості заходів є мінімальними — вони потребують переважно адміністративної волі та підвищення кваліфікації персоналу, а не додаткових бюджетних асигнувань.

Загальний ефект від впровадження пропозицій у середньостроковій перспективі (3–5 років) може бути виражений через три ключові результати: підвищення частки власних доходів у структурі бюджету (з ~50 % до ~55–58 %); збільшення частки капітальних видатків (з фактичних 2–3 % до нормативних 7–10 %); підвищення середнього рівня виконання видаткової частини бюджету (з 89,7 % до 93–95 %). Досягнення цих результатів свідчатиме про успішний перехід від «бюджету виживання» до «бюджету розвитку».

Оцінка потенційного фіскального ефекту від запропонованих заходів є важливим елементом обґрунтування їхньої доцільності. Спробуємо здійснити консервативну оцінку на основі наявних даних [16; 17].

Оптимізація бюджетних програм (напрямок 1) може вивільнити 3–5 % поточних видатків за рахунок ліквідації дублювання та неефективних програм, що еквівалентно 130–250 млн грн на рік. Ці кошти можуть бути перерозподілені на капітальні видатки та модернізацію комунальної інфраструктури, яка наразі катастрофічно недофінансована.

Активізація роботи з дебіторською заборгованістю (напрямок 5) при цілеспрямованому підході може принести до бюджету додатково 40–70 млн грн щорічно. Це відносно скромна сума на фоні загального бюджету, однак важлива для фінансування програм, де кожна гривня є критичною — наприклад, адресна соціальна допомога.

Цифровізація (напряма 7) дасть видимий ефект не одразу, а через 2–3 роки після впровадження. Міжнародний досвід свідчить, що автоматизація бюджетного процесу та API-інтеграція з ProZorro скорочують адміністративні витрати на 8–12 % та знижують ризик корупції у закупівлях на 15–20 %, що може дати економічний ефект у 100–150 млн грн щорічно у середньостроковій перспективі [9; 15].

Загалом, реалістичний сукупний ефект від впровадження всього комплексу заходів у горизонті 3–5 років може скласти 350–600 млн грн на рік — тобто 7–12 % від загального обсягу видатків бюджету Криворізької МТГ. При цьому не менш важливим є якісний ефект: підвищення прозорості та підзвітності управління видатками, зміцнення довіри мешканців до органів місцевого самоврядування та відповідне зростання рівня добровільної сплати місцевих податків і зборів.

Вагомим напрямом підвищення ефективності є вдосконалення системи управління ризиками видаткового виконання бюджету. На відміну від приватного сектору, публічне управління традиційно відставало від бізнесу у впровадженні ризик-менеджменту. Однак воєнний стан з його непередбачуваністю та мінливістю зробив управління бюджетними ризиками нагальною практичною потребою. Реєстр ключових ризиків виконання видаткової частини бюджету наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Реєстр ключових ризиків виконання видаткової частини бюджету Криворізької МТГ

Ризик	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику	Захід реагування
Неотримання запланованих субвенцій від держбюджету	Висока	Критичний	КРИТИЧНИЙ	Щомісячний моніторинг; резервний сценарій скорочення видатків
Зростання кредиторської заборгованості	Висока	Суттєвий	ВИСОКИЙ	Quarterly audit; обмеження нових зобов'язань при

				ризик перевищення
Затримки процедур публічних закупівель	Середня	Середній	СЕРЕДНІЙ	Завчасний початок тендерів; прискорена процедура для захищених товарів
Форс-мажор (обстріли, руйнування)	Середня	Критичний	ВИСОКИЙ	Резервний фонд; страхування об'єктів; відновлювальні програми
Зміни в законодавстві щодо черговості платежів	Низька	Суттєвий	СЕРЕДНІЙ	Моніторинг законодавства; оперативне коригування порядку платежів
Кадрові ризики (відтік фахівців)	Середня	Середній	СЕРЕДНІЙ	Конкурентна оплата; гнучкий графік; дистанційна робота

Джерело: розроблено автором на основі аналізу практики та [5; 15]

Реєстр ризиків, наведений у таблиці 2.11, є практичним управлінським інструментом, що дозволяє систематично ідентифікувати, оцінювати та відслідковувати основні загрози для виконання видаткової частини бюджету. Запровадження подібного реєстру в практику Департаменту фінансів, з регулярним (квартальним) переглядом та оновленням, сприятиме переходу від реактивного до проактивного управління.

Невід'ємним елементом системи вдосконалення управління видатками є інвестиції в людський капітал Департаменту. Аналіз показав, що більшість фахівців Департаменту є висококваліфікованими у сфері бюджетного обліку та казначейського виконання, але мають менший досвід у сфері аналітики

результативності та стратегічного планування. Цільові програми підвищення кваліфікації за цими напрямками — за кошти місцевого бюджету або за підтримки міжнародних партнерів — є важливим стратегічним кроком для підвищення якості управлінських рішень.

Для обґрунтування пропозицій важливо показати, яким чином міжнародний досвід управління видатками місцевих бюджетів може бути адаптований до умов Криворізької МТГ. Практика муніципалітетів країн ЄС свідчить, що найбільш успішні громади поєднують три елементи: жорстку бюджетну дисципліну (виконання видаткового плану на рівні 97–99 %); гнучке оперативне управління (можливість швидко перерозподіляти ресурси між програмами); стратегічну орієнтацію (пріоритет довгострокового розвитку над поточним споживанням). Зближення практики Криворізької МТГ з цими стандартами є реалістичним завданням для 3–5-річної перспективи.

Впровадження запропонованих заходів потребує не лише адміністративних рішень, але й зміни управлінської культури в Департаменті фінансів та серед усіх розпорядників бюджетних коштів. Зміна культури є складнішим завданням, ніж зміна процедур, але її значення не менш важливе. Конкретним індикатором зміни управлінської культури є відповідь на запитання: «Як розпорядники реагують на вимогу надати показники результативності?» У розвинутих системах публічного управління розпорядники вважають КПЕ корисним управлінським інструментом. У менш розвинутих — їх сприймають як бюрократичний тягар або загрозу. Досвід практики в Департаменті свідчить, що більшість розпорядників поки що сприймають ПЦМ як формальну вимогу, а не реальний управлінський інструмент [5; 15].

Підсумовуючи запропоновані напрями вдосконалення управління видатками, зазначимо: усі сім напрямів є взаємодоповнюючими та взаємопосилюючими. Оптимізація структури видатків без покращення планування може дати лише короткостроковий ефект. Нарощування доходів

без підвищення ефективності видатків призведе до «проїдання» нових ресурсів. Цифровізація підвищить ефективність усіх інших напрямів, але сама по собі не вирішить системних проблем. Тому лише комплексна реалізація всього пакету пропозицій здатна забезпечити якісний перехід до ефективного управління видатками Криворізької МТГ у горизонті 2026–2028 рр.

Для практичної реалізації запропонованих заходів корисним є розробка дорожньої карти впровадження. Дорожня карта визначає послідовність кроків, відповідальних виконавців та контрольні точки для кожного напрямку, що дозволяє перетворити стратегічні рекомендації на конкретний план дій. Дорожню карту впровадження заходів наведено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Дорожня карта впровадження заходів з підвищення ефективності управління видатками Криворізької МТГ

Захід	I квартал 2026	II–III кв. 2026	IV кв. 2026	2027 р.
Ревізія неефективних програм	Методологія оцінки КПЕ	Аналіз усіх програм	Рішення ради про реорганізацію	Моніторинг ефекту
Середньострокове планування	Розробка методики	Пілот у 3 розпорядників	Затвердження 3-річних кошторисів	Повне впровадження
Електронний реєстр земель	ТЗ для розробки реєстру	Наповнення реєстру	Тестова верифікація	Повноцінна робота
Портал «Відкритий бюджет 2.0»	Аудит поточного порталу	Розробка нового функціоналу	Тестування та запуск	Регулярне оновлення
Ризик-менеджмент	Розробка реєстру ризиків	Перший квартальний огляд	Затвердження методики	Регулярний перегляд

Джерело: розроблено автором

Дорожня карта, наведена у таблиці 2.15, відображає реалістичний часовий горизонт для впровадження основних заходів. Більшість з них можна розпочати вже у першому кварталі 2026 року і завершити базове впровадження до кінця 2026-го. Окремі більш складні заходи (повноцінне

середньострокове планування, реєстр земель) потребують 2026–2027 років для повноцінного запровадження.

Важливою передумовою успішного впровадження є підтримка з боку керівництва міста — міського голови, виконавчого комітету та депутатського корпусу. Без «зверху вниз» підтримки навіть найбільш якісно розроблені пропозиції можуть залишитися нереалізованими. Завдання Департаменту фінансів — сформулювати переконливе аналітичне обґрунтування для кожного запропонованого заходу та забезпечити їхній прозорий моніторинг, що підвищить довіру до реформ.

Окремим напрямом удосконалення управління видатками є вдосконалення системи внутрішнього контролю та аудиту. Постанова Кабінету Міністрів України від 28 вересня 2011 р. № 1001 «Деякі питання утворення структурних підрозділів внутрішнього аудиту та проведення такого аудиту в міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, їх територіальних органах та бюджетних установах» визначає вимоги до внутрішніх аудиторів розпорядників бюджетних коштів. Водночас у практиці Криворізької МТГ функція внутрішнього аудиту не повністю відокремлена від функції фінансового контролю, що знижує її незалежність та, відповідно, цінність аудиторських висновків.

Реформування системи внутрішнього аудиту передбачає декілька кроків. По-перше, затвердження Статуту внутрішнього аудиту громади, що визначатиме цілі, принципи, повноваження та відповідальність аудиторів. По-друге, розробку трирічного стратегічного плану аудиту на основі оцінки ризиків — аналогічно рекомендаціям Міжнародного стандарту внутрішнього аудиту 2010 «Планування». По-третє, забезпечення публічності аудиторських звітів через розміщення їх на офіційному сайті міської ради. Реалізація цих заходів дозволить підвищити довіру до управління бюджетними коштами та сприятиме залученню додаткового фінансування в рамках міжнародних програм.

Важливим аспектом підвищення ефективності витрат є впровадження методів оцінювання ефективності публічних витрат (Public Expenditure Review — PER). Цей інструмент, широко застосовуваний у практиці Світового банку та ЄС, передбачає систематичний перегляд усіх витраткових програм з точки зору їхньої доцільності, результативності та вартості. Для Криворізької МТГ PER доцільно проводити щопіврічно в ключових секторах — освіті та охороні здоров'я. Результатом має бути не просто констатація відхилень від плану, а рекомендації щодо реструктуризації програм, закриття неефективних і розширення результативних [9; 15].

Паралельним напрямом є розвиток партисипаторного бюджетування — механізму залучення мешканців до визначення пріоритетів бюджетних витратків. Кривий Ріг має певний досвід громадського бюджету, однак його обсяги залишаються символічними — менше 0,5 % від загального обсягу витратків. Розширення партисипаторного компонента до 2–3 % і запровадження цифрових платформ для голосування мешканців підвищить легітимність бюджетних рішень та сформує «суспільний контроль» за ефективністю використання визначених громадою коштів. Міжнародний досвід (Порту-Алегрі, Варшава, Краків) переконливо свідчить: партисипаторне бюджетування підвищує рівень сплати місцевих податків і зборів, що опосередковано збільшує власну доходну базу [2].

Висновки до розділу 2 підтверджують: управління витратками Криворізької МТГ функціонує в умовах хронічного структурного дисбалансу між соціальними зобов'язаннями та реальними фінансовими можливостями громади. Запропонований комплекс заходів — від цифровізації та середньострокового планування до партисипаторного бюджетування та внутрішнього аудиту — є системною відповіддю на ці виклики. Реалізація навіть частини з них дозволить Департаменту фінансів перейти від режиму «антикризового управління» до режиму «стратегічного розвитку», що є необхідною умовою повоєнного відновлення Криворізької громади.

Висновки до розділу 2.

У другому розділі дипломної роботи здійснено комплексне дослідження ефективності управління видатками на прикладі Департаменту фінансів виконкому Криворізької міської ради. Встановлено, що за 2022–2025 роки загальний обсяг доходів бюджету зріс з 8 877,3 до 11 596,7 млн грн (+30,6 %), однак видатки 2025 року перевищили доходи на 722,8 млн грн. Виявлено структурні деформації: різке скорочення частки ПДФО (з 59,8 % до 43,2 %) при зростанні ролі місцевих податків і зборів та міжбюджетних трансфертів. Застосування програмно-цільового методу проілюстровано на прикладі паспорта програми КПКВК 0611141. Визначено сім напрямів підвищення ефективності управління видатками.

Встановлено, що Криворізька МТГ є типовим представником великих промислових міст України з характерними структурними вразливостями: часткою власних доходів лише 22,1 % від загального обсягу, домінуванням захищених поточних видатків (понад 80 % від загалу), хронічним недоосвоєнням капітальних видатків (24,8 % у 2025 р.) та залежністю від субвенцій і дотацій як основних джерел фінансування.

Аналіз виконання бюджету за 2025 рік виявив ефективне управління соціальними програмами (виконання 100–115 %) при критичному відставанні в капітальних інвестиціях. Програмно-цільовий метод впроваджено формально, однак повноцінне управління за результатами залишається завданням на перспективу. Запропонований у підрозділі 2.3 семи напрямний план удосконалення управління видатками, підкріплений дорожньою картою та реєстром ризиків, являє собою системну та реалістичну відповідь на виявлені проблеми.

ВИСНОВКИ

За результатами виконання дипломної роботи на тему «Управління видатками місцевих бюджетів» зроблено такі наукові та практичні висновки.

1. Видатки місцевих бюджетів є складною, багатовимірною системою фінансових відносин, що виникають між органами місцевого самоврядування та отримувачами бюджетних коштів. Вони класифікуються за функціональними, економічними, програмними та відомчими ознаками. Ключова відмінність між поточними та капітальними видатками відображає якість бюджетної політики: переважання поточних видатків свідчить про «споживчий» характер бюджету, тоді як зростання капітальних видатків — про інвестиційний підхід до управління суспільними ресурсами.

2. Нормативно-правове забезпечення управління видатками місцевих бюджетів ґрунтується на системі законодавчих актів, ядром якої є Конституція України, Бюджетний кодекс та Закон «Про місцеве самоврядування в Україні». В умовах воєнного стану ця система доповнилася Постановою КМУ № 252, яка запровадила жорстку черговість видатків. Основними механізмами управління є програмно-цільовий метод бюджетування, казначейське обслуговування та системи зовнішнього і внутрішнього контролю.

3. Критичний аналіз наукових праць засвідчив активний розвиток теорії управління видатками місцевих бюджетів в Україні. Праці Возняк Г. В. та ін., Голинського Ю. та Нурієвої В., Довженко В. А. та ін., Кужелева М. О. та ін., Кучеркової С. О., Савастєєвої О. М. сформували фундамент сучасної концепції місцевого фінансового менеджменту. Водночас виявлено прогалину — недостатню розробленість питань щодо ролі фінансових органів місцевого самоврядування як агентів управлінського процесу.

4. Департамент фінансів виконкому Криворізької міської ради є самостійним структурним підрозділом виконавчого комітету з юридичним статусом неприбуткової організації. Його функціональна структура включає чотири спеціалізованих відділи: планування доходів, роботи з податками, виконання видатків та інноваційного розвитку. Діяльність Департаменту

здійснюється в умовах подвійної підпорядкованості — адміністративної (виконком і міський голова) та методологічної (Міністерство фінансів).

5. Аналіз доходів бюджету Криворізької міської ради за 2022–2025 роки виявив позитивну загальну динаміку: зростання з 8 877,3 до 11 596,7 млн грн (+30,6 %). Водночас встановлено структурні зсуви: різке скорочення частки ПДФО (з 59,8 % у 2022 р. до 43,2 % у 2024 р.) при зростанні ролі місцевих податків і зборів (з 33,2 % до 48,1 %) та міжбюджетних трансфертів. Бюджетний дефіцит 2025 року перевищив 722 млн грн, що свідчить про критичне фінансове навантаження та необхідність системних реформ.

6. Практика управління видатками Криворізької міської ради демонструє впровадження програмно-цільового методу бюджетування. На прикладі паспорта програми КПКВК 0611141 показано, що чотири групи результативних показників (затрат, продукту, ефективності, якості) дозволяють Департаменту фінансів об'єктивно оцінювати доцільність видатків кожного розпорядника коштів. Середні видатки на обслуговування одного освітнього закладу складають 213 439,21 грн.

7. На основі проведеного аналізу сформовано сім напрямів підвищення ефективності управління видатками: оптимізація структури видатків на основі аналізу результативних показників; підвищення якості середньострокового бюджетного планування; диверсифікація джерел доходів через легалізацію трудових відносин; повноцінне використання земельного ресурсу; посилення роботи з дебіторською заборгованістю; поліпшення взаємодії з депутатським корпусом; розвиток цифрових інструментів публічної фінансової звітності.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим вивченням специфіки управління видатками на відновлення інфраструктури Криворізької МТГ у поствоєнний період, розробкою методології оцінки суспільної ефективності місцевих видатків, а також порівняльним дослідженням управлінської практики різних великих міських громад України у сфері бюджетних видатків.

Підсумовуючи, зазначимо: ефективне управління видатками місцевих бюджетів в Україні є водночас технічним завданням (впровадження інструментів, систем, процедур) і управлінським (зміна культури, стимулів, пріоритетів). Жодна з цих складових не є достатньою без іншої. Дипломна робота пропонує комплексний підхід, що поєднує обидві — і саме це поєднання є, на наш погляд, ключовою умовою успіху реформ у сфері муніципальних фінансів у повоєнній Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Книги	
Один автор	<p>Кучеркова С. О. Формування місцевих бюджетів та напрями їх покращення в умовах децентралізації. Галицький економічний вісник. 2023. № 1 (80). С. 49–58. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.01.</p> <p>Савастєєва О. М. Управління фінансовими ресурсами місцевих бюджетів: зростання обсягу та обмеженість рішень щодо використання. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2024. Т. 35 (74), № 1. С. 86–91.</p>
Два автори	<p>Голинський Ю., Нурієва В. Фінансова спроможність громад під час повномасштабної війни. Економіка та суспільство. 2023. № 55. С. 56–83. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-10.</p>
Три автори	<p>Возняк Г. В., Капленко Г. В., Коваль В. М. Децентралізація як основа зміцнення фінансової самодостатності та розвитку територіальних громад. Економіка та суспільство. 2022. № 42. С. 45–52. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-42-5.</p> <p>Довженко В. А., Першко Л. О., Сус Ю. Ю. Планування фінансових ресурсів територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. Проблеми сучасних трансформацій. 2024. № 13. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-13-09-10.</p> <p>Кужелєв М. О., Нечипоренко А. В., Стабіас С. М. Видатки місцевих бюджетів на відновлення: тенденції, виклики та перспективи. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 78. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-78-26.</p>
Електронні Ресурси	
<p>Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17 (дата звернення: 14.03.2026).</p> <p>Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.03.2022 р. № 252. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/252-2022-п (дата звернення: 15.03.2026).</p> <p>Звіт про результати аналізу виконання основних показників місцевих бюджетів за 2022–2024 роки / Рахункова палата України. Київ, 2025. URL: https://rp.gov.ua (дата звернення: 20.03.2026).</p>	

Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України
28.06.1996 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення:
15.03.2026).

Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 14.03.2026).

Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. №
280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення:
16.03.2026).

Рішення виконкому Криворізької міської ради від 03.10.2025 № 1245 «Про
перерозподіл за бюджетною програмою видатків бюджету Криворізької міської
територіальної громади». URL: <https://kr.gov.ua/documents> (дата звернення: 18.03.2026).

Рішення Криворізької міської ради від 24.02.2021 № 239 «Про затвердження
Положення про департамент фінансів виконкому Криворізької міської ради». URL:
https://kr.gov.ua/api/Uploads/51107_440899.docx (дата звернення: 10.03.2026).

Рішення Криворізької міської ради від 27.01.2026 № 4252 «Про внесення змін
до рішення міської ради від 28.11.2025 № 4102 "Про бюджет Криворізької міської
територіальної громади на 2026 рік"». URL: <https://kr.gov.ua/documents> (дата звернення:
15.03.2026).

Рішення Криворізької міської ради від 28.01.2026 р. № 4251 «Про
затвердження звіту про виконання бюджету Криворізької міської територіальної
громади за 2025 рік». URL: <https://kr.gov.ua/documents> (дата звернення: 17.03.2026).

Програма економічного та соціального розвитку Криворізької міської
територіальної громади на 2017–2028 роки (з додатками). URL:
<https://kr.gov.ua/documents> (дата звернення: 17.03.2026).

Паспорт бюджетної програми місцевого бюджету за КПКВК 0611141
«Забезпечення діяльності інших закладів у сфері освіти». Міністерство фінансів
України. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 16.03.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Нормативно-правові акти, що регулюють управління видатками місцевих бюджетів в Україні

Назва нормативного акта	Дата прийняття	Ключові норми у сфері управління видатками
Конституція України	28.06.1996	Ст. 95: принципи бюджетної системи; обов'язкове покриття видатків відповідними доходами
Бюджетний кодекс України (№ 2456-VI)	08.07.2010	Ст. 2, 7, 44–46: визначення видатків, принципи системи, розмежування видаткових повноважень
Податковий кодекс України (№ 2755-VI)	02.12.2010	Перелік місцевих податків і зборів; база оподаткування для планування доходів
Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» (№ 280/97-ВР)	21.05.1997	Компетенція рад та виконкомів у бюджетній сфері; виключні повноваження сесій
Постанова КМУ № 252	11.03.2022	Черговість платежів в умовах воєнного стану; режим виконання місцевих бюджетів
Положення про Департамент фінансів виконкому КМР (Рішення №239)	24.02.2021	Статус, повноваження, внутрішня структура і підзвітність Департаменту фінансів
Рішення КМР від 27.01.2026 № 4252	27.01.2026	Бюджет громади на 2026 рік: обсяги, структура видатків за розпорядниками коштів

Джерело: складено автором

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Організаційно-функціональна структура Департаменту фінансів виконкому
Криворізької міської ради

Відділ / підрозділ	Ключові функції	Чисельність, ш.о.	Взаємодія з іншими органами
Відділ планування та виконання видатків	Складання проекту бюджету; зведення кошторисів; перерозподіл коштів; аналіз виконання	10	Усі ГРБК; МФ; Казначейство
Відділ доходів та міжбюджетних відносин	Моніторинг доходів; розрахунки з держбюджетом; субвенції; дотації	8	ДПС; Казначейство; МФ; суміжні бюджети
Відділ бухгалтерського обліку	Облік активів і зобов'язань Департаменту; фінансова звітність установи	7	Казначейство; органи статистики
Відділ боргової та грантової роботи	Управління муніципальним боргом; залучення грантів; моніторинг проєктів	5	МФ; міжнародні донори; банки
Відділ інноваційного розвитку бюджетів	Цифровізація; портал «Відкритий бюджет»; аналітика; методологія ПЦМ	5	Є-Бюджет; профільні ІТ-структури
Організаційно-правовий сектор	Правовий супровід; організаційна робота; кадрове забезпечення	3	Юридичний відділ виконкому
Керівництво (директор та 2 заступники)	Загальне управління; прийняття ключових рішень; представництво	3	Усі органи; МФ; ОДА
Усього		41	

Джерело: складено автором на основі Положення про Департамент фінансів виконкому Криворізької міської ради [13]

Додаток В

Таблиця В.1 – Зведені показники виконання бюджету Криворізької міської територіальної громади за 2025 рік (тис. грн)

Показники виконання бюджету	Загальний фонд	Спеціальний фонд	Разом за 2025 рік
Фактично отримані доходи	10 549 147,2	1 047 573,8	11 596 721,0
Фактично проведені видатки	10 549 495,1	1 770 005,5	12 319 500,6
Дефіцит бюджетного періоду	– 347,9	– 722 431,7	– 722 779,6

Джерело: складено автором на основі звіту про виконання бюджету Криворізької МТГ за 2025 рік [16]

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Динаміка доходів і видатків бюджету Криворізької міської територіальної громади за 2022–2025 рр. (млн грн)

Рік	Доходи бюджету	Видатки бюджету	Сальдо (+/-)
2022	8 877,3	9 114,0	– 236,7
2023	9 823,2	9 732,0	+ 91,2
2024	10 462,6	10 242,0	+ 220,6
2025	11 596,7	12 319,0	– 722,3

Джерело: складено автором на основі [6; 16]

Додаток Д

Таблиця Д.1 – Результативні показники бюджетної програми КПКВК 0611141
«Забезпечення діяльності інших закладів у сфері освіти»

Група показників	Найменування індикатора	Одиниця виміру	Значення
Показники затрат	Кількість закладів, що обслуговуються централізованою бухгалтерією	од.	29,00
Показники продукту	Кількість закладів, що обслуговуються групою господарського обслуговування	од.	29,00
Показники ефективності	Середні видатки на обслуговування одного закладу (загалом)	грн	213 439,21
Показники ефективності	у т.ч. видатки централізованої бухгалтерії на один заклад	грн	129 462,83
Показники ефективності	у т.ч. видатки групи господарського обслуговування на один заклад	грн	83 976,38

Джерело: складено автором на основі паспорта бюджетної програми КПКВК 0611141 [18]