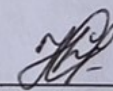
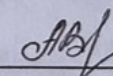


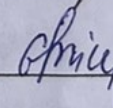
Міністерство освіти і науки України
Криворізький національний університет
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління

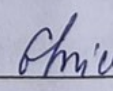
ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної (випускної) роботи бакалавра
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»
на тему: Управління процесом формування та використання фінансових
ресурсів органів місцевого самоврядування

Виконав: студент групи ПУА-22 Роздорожнюк К.П. /  /

Керівник роботи: к.е.н., доцент Адамовська В.С. /  /

Нормоконтролер д.е.н., професор Міщук Є.В. /  /

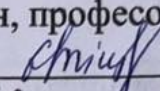
Завідувач кафедри, д.е.н, професор Міщук Є.В. /  /

Кривий Ріг
2026 р.

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
д.е.н, професор Мішук Є.В.


« 19 » 02 2026 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну (бакалаврську) роботу здобувача вищої освіти

Роздорожнюк Кристини Павлівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Управління процесом формування та використання фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування»

керівник роботи Адамовська В.С., к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від «19» лютого 2026 р. № 111 с

2. Термін здачі студентом закінченої роботи: «10» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: чинні законодавчі акти України, монографії, матеріали з періодичних видань з питань державної політики щодо формування та використання фінансових ресурсів місцевого самоврядування.

4. Зміст кваліфікаційної (випускної) роботи (назви розділів):

Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Розділ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

5. Перелік графічного матеріалу: 4 таблиці, 6 рисунків, 65 джерела.

6. Консультанти з роботи із зазначенням розділів, що їх стосуються:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	к. е. н., доцент Адамівська В. С.	18.04.2026 <i>А.В.</i>	18.05.2026 <i>К.П.</i>
Розділ 2	к. е. н., доцент Адамівська В. С.	25.05.2026 <i>А.В.</i>	03.06.2026 <i>К.П.</i>

7. Календарний план виконання роботи:

№	Назва етапів випускної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітки
1	Співбесіда зі студентом по тематиці роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	19.02.2026	виконано
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної (випускної) роботи	23.02.2026-09.03.2026	виконано
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної (випускної) роботи	14.03.2026-16.04.2026	виконано
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної (випускної) роботи та подання його керівнику	18.04.2026-15.05.2026	виконано
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної (випускної) роботи та подання його керівнику	25.05.2026-03.06.2026	виконано
6	Підготовка вступу, висновків, реферату, ілюстративного матеріалу, тощо	03.06.2026	виконано
7	Перевірка роботи керівником та доопрацювання	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» лютого 2026 р.

Студент *К.П.* Роздорожнюк К.П.

Керівник *А.В.* к. е. н., доцент Адамівська В. С.

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

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну (бакалаврську) роботу на тему:
«Управління процесом формування та використання фінансових
ресурсів органів місцевого самоврядування»

95 сторінок, 4 таблиці, 6 рисунків, 64 джерела, 8 додатків.

Мета дослідження: дослідити процес управління формуванням та використанням фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування в Україні.

Завдання дослідження: розглянути теоретичні основи поняття та сутності фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування; провести аналіз нормативно-правового забезпечення формування та використання фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування; виконати критичний аналіз наукових праць щодо управління фінансовими ресурсами органів місцевого самоврядування; дослідити зарубіжний досвід управління фінансовими ресурсами органів місцевого самоврядування; здійснити аналіз практики формування та використання фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування на прикладі міста Кривий Ріг; визначити проблеми та розглянути перспективи вдосконалення управління фінансовими ресурсами органів місцевого самоврядування.

Об'єкт дослідження: процес формування та використання фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти управління фінансовими ресурсами органів місцевого самоврядування на прикладі

Виконавчого комітету Криворізької міської ради.

Результати дослідження: розглянуто теоретичні основи поняття та сутності фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування; проаналізовано нормативно-правове забезпечення формування та використання фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування; проведено критичний аналіз наукових праць щодо управління фінансовими ресурсами органів місцевого самоврядування; досліджено зарубіжний досвід управління фінансовими ресурсами органів місцевого самоврядування; здійснено аналіз практики формування та використання фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування на прикладі міста Кривий Ріг; визначено проблеми та розглянуто перспективи вдосконалення управління фінансовими ресурсами органів місцевого самоврядування.

Ключові слова: ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ, ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ, МІСЦЕВІ БЮДЖЕТИ, ФІНАНСОВА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА РОБОТУ	2
РЕФЕРАТ	4
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	7
ВСТУП	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	10
1.1 Поняття та сутність фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування	10
1.2 Нормативно-правове забезпечення формування та використання фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування	22
1.3 Критичний аналіз наукових праць та сучасних підходів до управління та використання фінансовими ресурсами органів місцевого самоврядування	31
2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	43
2.1 Зарубіжний досвід управління фінансовими ресурсами органів місцевого самоврядування	43
2.2 Аналіз практики формування та використання фінансових ресурсів міста Кривого Рогу	51
2.3 Проблеми та перспективи вдосконалення управління фінансовими ресурсами органів місцевого самоврядування та напрями їх вирішення у місті Кривому Розі	67
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	85

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ
І ТЕРМІНІВ

1. ВВП – валовий внутрішній продукт
2. ЄС – Європейський Союз
3. КМУ – Кабінет Міністрів України
4. МФУ – Міністерство фінансів України
5. ОМС – органи місцевого самоврядування
6. ОВВ – органи виконавчої влади
7. ОПУ – офіс Президента України
8. МС – місцеве самоврядування
9. ПДФО – податок на доходи фізичних осіб
10. ТГ – територіальна громада
11. КУ – Конституція України
12. ЗУ – закон України
13. БКУ – Бюджетний кодекс
14. ПУА – публічне управління та адміністрування
15. ШІ – штучний інтелект

ВСТУП

В умовах активної розбудови громадянського суспільства та демократичних трансформацій увага закономірно зосереджується на розбудові фінансового потенціалу муніципальної влади. Сьогодні перед місцевим самоврядуванням постає виклик, що виходить далеко за межі простого адміністрування ресурсів: це необхідність розв'язання фундаментальних соціально-економічних проблем, від яких прямо залежить добробут кожного мешканця громади. У цьому контексті фінансовий потенціал території слід розглядати не просто як формальну сукупність наявних коштів, а як стратегічний інструмент, що дає змогу втілювати в життя довгострокові плани розвитку та якісно оновлювати життєвий простір громади.

Дослідження процесу формування та використання фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування є важливим і актуальним саме тому, що фінансова спроможність територіальних громад виступає основою ефективного функціонування місцевого самоврядування, забезпечення соціально-економічного розвитку територій та надання якісних публічних послуг населенню. Водночас сучасні умови децентралізації, економічної нестабільності та воєнних викликів в Україні зумовлюють необхідність удосконалення механізмів управління фінансовими ресурсами на місцевому рівні. Проте низка досліджень свідчить, що в Україні значна увага приділяється окремим аспектам наповнення місцевих бюджетів або розподілу коштів, тоді як системний підхід до управління процесом формування та ефективного використання фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування залишається недостатньо розвиненим.

Сучасні підходи до фінансового забезпечення громад активно розвиваються завдяки теоретичним здобуткам А. В. Нечипоренко, Ю. С. Юраха, Х. О. Патицької та інших дослідників, зокрема Р. В. Ігнатенка й А. Ю. Мунька, чий внесок у теорію муніципального управління є фундаментальним.

Завдання:

- розглянути теоретичні основи формування та використання фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування;
- провести аналіз нормативно-правового забезпечення формування та використання фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування;
- виконати критичний аналіз наукових праць щодо управління фінансовими ресурсами органів місцевого самоврядування;
- проаналізувати зарубіжний досвід управління фінансовими ресурсами органів місцевого самоврядування;
- здійснити аналіз практики формування та використання фінансових ресурсів міста Кривого Рогу;
- виділити проблеми та висвітлити перспективи вдосконалення управління фінансовими ресурсами органів місцевого самоврядування та напрями їх вирішення у місті Кривому Розі.

Об'єктом дослідження є процес формування та використання фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування.

Предметом дослідження наукового проєкту є теоретичні, нормативно-правові та практичні аспекти управління фінансовими ресурсами Виконавчого комітету криворізької міської ради.

Для вирішення поставленої мети та завдань було використано такі наукові методи: узагальнення та порівняння, системний підхід, структурно-логічний аналіз, статистичний аналіз, дескриптивний метод, ретроспективний аналіз, дедукція та індукція.

Дослідження виконано на основі вітчизняних нормативно-правових актів у сфері місцевого самоврядування та бюджетних відносин, наукових статей, монографій, статистичних матеріалів, офіційних веб-сайтів органів державної влади та місцевого самоврядування, а також інших інформаційних джерел.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Поняття та сутність фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування

Сьогодні спроможність місцевого самоврядування є фундаментом стабільності всієї держави. Саме на рівні громад вирішуються найнасутніші потреби людей, тому питання фінансової незалежності місцевої влади набуває особливої гостроти. В умовах тривалої децентралізації та економічної нестабільності фінансові ресурси перестають бути просто «цифрами в бюджеті» - вони стають реальним інструментом виживання та розвитку територій.

У сучасній економічній науці не сформовано уніфікованого підходу до трактування дефініції «фінансові ресурси місцевого самоврядування», оскільки зміст поняття «фінансові ресурси» варіюється залежно від методології дослідження та конкретної наукової школи. Більшість фахівців схиляються до розуміння цієї категорії як цілісної сукупності грошових активів, що перебувають в управлінні місцевої влади та слугують матеріальною основою для виконання їхніх функцій і зобов'язань перед громадою. Для детального аналізу існуючого термінологічного розмаїття та систематизації наукових поглядів доцільно узагальнити ключові підходи до визначення фінансових ресурсів місцевого самоврядування у таблиці 1.1.

Аналіз наведених підходів до трактування поняття «фінансові ресурси» свідчить про відсутність єдиного універсального визначення, що пояснюється багатогранністю цього економічного явища. Зокрема, Василик акцентує увагу на макроекономічному аспекті, розглядаючи фінансові ресурси як результат розподілу та перерозподілу ВВП. Такий підхід є важливим для розуміння джерел формування ресурсів, однак дещо звужує їх зміст до рівня держави та суспільства загалом.

Таблиця 1.1 – Дефініції поняття «фінансових ресурсів місцевого самоврядування»

Автор/Джерело	Зміст визначення
О. Василик	Фінансові ресурси – це сукупність усіх грошових доходів і надходжень, що формуються в результаті розподілу та перерозподілу валового внутрішнього продукту й використовуються для задоволення суспільних потреб.
В. Опарін	Фінансові ресурси визначаються як грошові фонди, що формуються та використовуються суб'єктами господарювання для задоволення суспільних і приватних потреб.
С. Юрій	Під фінансовими ресурсами розуміється сукупність коштів, призначених для виконання фінансових зобов'язань і здійснення витрат, спрямованих на розвиток виробничої та соціальної сфери.
А. Кравченко	Фінансові ресурси місцевого самоврядування – це грошові кошти, які перебувають у розпорядженні органів місцевого самоврядування та формуються для реалізації визначених законодавством функцій і повноважень.
Конституція України (ст. 142)	Матеріальною та фінансовою основою місцевого самоврядування є доходи місцевих бюджетів, інші кошти, комунальне майно, земля та природні ресурси, що становлять матеріальну базу територіальних громад.

Джерело: складено автором на основі [37, 59]

Аналіз наведених визначень свідчить про наявність спільної бази у трактуванні фінансових ресурсів, водночас простежуються і певні відмінності в підходах. Усі автори сходяться на тому, що фінансові ресурси мають грошову форму та пов'язані з процесами їх формування і використання для задоволення потреб суспільства або окремих суб'єктів. Зокрема, Василик акцентує увагу на макроекономічному аспекті, пов'язуючи фінансові ресурси з розподілом і перерозподілом ВВП, тоді як Опарін і Юрій більше зосереджуються на їх функціональному призначенні – забезпеченні витрат, виконанні зобов'язань і задоволенні як суспільних, так і приватних потреб. Визначення Кравченка є більш вузьким і прикладним, оскільки конкретизує фінансові ресурси саме в контексті місцевого самоврядування, підкреслюючи їх зв'язок із реалізацією повноважень органів влади. Водночас підхід, закріплений у Конституції України, має ширший характер і виходить за межі суто грошових ресурсів, включаючи також матеріальні активи – землю, майно та інші ресурси, що формують фінансову основу громад. Таким чином,

відмінності полягають у рівні узагальнення, об'єкті дослідження та акцентах, проте всі підходи доповнюють один одного, формуючи цілісне розуміння сутності фінансових ресурсів.

Таким чином, існуючі підходи або акцентують увагу на джерелах формування фінансових ресурсів, або на напрямках їх використання, або на інституційному аспекті їх функціонування, що свідчить про необхідність комплексного підходу до визначення цього поняття.

З огляду на це, доцільно запропонувати узагальнене визначення: фінансові ресурси територіальної громади – це сукупність грошових коштів, що формуються в процесі розподілу та перерозподілу ВВП, акумулюються у розпорядженні органів місцевого самоврядування та інших суб'єктів місцевого розвитку і використовуються для забезпечення виконання публічних функцій, надання послуг населенню та соціально-економічного розвитку території.

Таке визначення, на відміну від існуючих, поєднує джерела формування, інституційний рівень управління та цільове призначення фінансових ресурсів, що дозволяє більш повно відобразити їх економічну сутність.

Поняття «фінансові ресурси» тісно пов'язане з категорією «місцеві фінанси», проте не є ідентичним їй. Якщо місцеві фінанси характеризують систему економічних відносин, пов'язаних із формуванням, розподілом і використанням грошових фондів на місцевому рівні, то фінансові ресурси виступають матеріальним втіленням цих відносин, тобто реальною сукупністю коштів, якими можуть оперувати органи місцевого самоврядування.

Отже, фінансові ресурси місцевого самоврядування доцільно розглядати як сукупність грошових коштів, що акумулюються у розпорядженні органів місцевої влади, формуються з різноманітних джерел і спрямовуються на реалізацію функцій та завдань територіальних громад. Вони становлять матеріальну основу діяльності місцевого самоврядування, оскільки саме через їх використання забезпечується виконання соціальних, економічних,

культурних і управлінських функцій на місцевому рівні.

Практична реалізація реформи 2014 року виявила суттєві диспропорції у розвитку територій та надмірну залежність місцевих бюджетів від державних трансфертів. За таких умов виникає потреба переосмислити підходи до формування фінансової бази органів місцевого самоврядування. Наголошується, що локальні ресурси мають не просто покривати поточні видатки, а забезпечувати довгострокову стабільність, прогнозованість та диверсифікацію надходжень [11].

Спроможність громади акумулювати власний капітал визначає не лише її здатність фінансувати соціальну сферу, а й впливає на інвестиційний клімат та можливість запускати довгострокові регіональні проєкти. Через це аналіз природи й важелів управління місцевими фінансами є критично важливим для створення економічно незалежної системи самоврядування в Україні.

Основою фінансового забезпечення органів місцевої влади виступають кошти бюджету, надходження від комунального майна та прибуток місцевих підприємств. Європейська хартія місцевого самоврядування чітко закріплює право муніципалітетів на достатні обсяги власних ресурсів, якими вони можуть вільно розпоряджатися. В Україні цей принцип задекларований Конституцією та Бюджетним кодексом, проте реальні механізми його впровадження досі потребують вдосконалення через низку практичних перешкод. Зокрема, дослідники наголошують, що ключовими бар'єрами є обмежена фінансова автономія громад, нерівномірність структури доходів та глибока ресурсна диспропорція між великими центрами й малими населеними пунктами [34].

На наш погляд, ситуація з фінансовою автономією в Україні демонструє певне протиріччя: з одного боку, децентралізація надала громадам значні інструменти для зростання, а з іншого – залишила їх у жорсткій залежності від вертикальних бюджетних трансфертів. Вважаємо, що справжня спроможність громади починається не з отримання субвенцій, а з розвитку внутрішнього економічного потенціалу. Якщо не підтримувати локальних підприємців і

занедбати управління комунальним майном, бюджет громади завжди залежатиме від зовнішніх криз та форс-мажорів. Суть сучасної реформи управління полягає не в тому, щоб просто ділити податки згори донизу, а в створенні умов, де кожне місто чи селище здатне заробляти на себе самостійно.

При цьому фінансова незалежність місцевої влади – це не просто формальне право, прописане в законах, а реальний фундамент для розвитку територій. Коли керівництво громади чітко розуміє та прогнозує свої доходи, зникає потреба «гасити пожежі» й думати лише про закриття поточних дірок. З'являється можливість грати вдовгу: планувати капітальні ремонти, будувати інфраструктуру та залучати серйозних інвесторів. Більш того, наявність надійних фінансових потоків стає гарантією раціонального використання внутрішнього потенціалу, підвищення якості муніципальних послуг та створення привабливого клімату для приватного капіталу, що в сукупності забезпечує високий рівень життєдіяльності населення [22].

Ми погоджуємось з тезою про те, що фінансова база є фундаментом стратегічного розвитку. На наш погляд, головна цінність самостійності полягає в можливості прогнозування. Коли громада чітко розуміє свої майбутні доходи, вона перестає бути «прохачем» перед державним бюджетом і перетворюється на повноцінного гравця на ринку інвестицій.

У сучасних українських реаліях питання ефективного управління фінансовими ресурсами органів місцевого самоврядування набуває особливої актуальності, оскільки фінансова спроможність громади безпосередньо впливає як на можливості залучення зовнішніх партнерів та інвесторів, так і на забезпечення належного рівня життя населення. Відсутність достатнього обсягу власних фінансових ресурсів суттєво знижує інвестиційну привабливість території, адже реалізація масштабних інфраструктурних проєктів потребує співфінансування з боку місцевої влади. Водночас ефективне публічне управління неможливе без здатності територіальної громади самостійно забезпечувати стабільне функціонування закладів освіти,

охорони здоров'я та інших об'єктів соціальної інфраструктури відповідно до потреб мешканців і сучасних стандартів якості послуг.

Таким чином, фінансова спроможність – це не просто формальний статус, а реальна міра відповідальності місцевої влади перед людьми. Без надійної економічної основи будь-які плани щодо розвитку залишатимуться лише деклараціями на папері.

Сучасні підходи до наповнення місцевих бюджетів базуються на поєднанні класичних фіскальних методів та інноваційних механізмів підвищення ефективності ресурсів. Традиційний фундамент фінансової спроможності громад формується за рахунок місцевих податків і зборів, земельних платежів, податку на нерухомість, а також єдиного податку від малого та середнього підприємництва. Важливим елементом автономії є закріплена частка загальнодержавних податків, що залишається в розпорядженні територій. Водночас, значна нерівномірність цих надходжень створює серйозні виклики для збалансованого розвитку різних регіонів України [11].

На наш погляд, структура доходів, описана в джерелі, чітко підкреслює роль малого та середнього бізнесу як головного «донора» громади, що зміщує акценти публічного управління з очікування дотацій на створення якісного бізнес-клімату на місцях. Вважаємо за необхідне звернути увагу на суттєву залежність від локального контексту, адже громади з розвиненим підприємництвом мають значно вищий потенціал для інноваційного ривка порівняно з тими, що покладаються лише на рентні платежі, а це створює розрив у можливостях, який держава має нівелювати через дієві механізми вирівнювання. Брак стандартних податкових надходжень змушує муніципалітети шукати нові рішення – впроваджувати цифрові системи для аудиту податкової бази та залучати позабюджетні кошти, зокрема через гранти чи механізми державно-приватного партнерства. Очевидно, що стан місцевих фінансів є прямим відображенням здоров'я локального бізнесу. Саме тому класичну модель управління, яка орієнтована лише на розподіл наявних

коштів, потрібно змінювати на стимулюючу. За такого підходу кожен сплачений податок має працювати на мешканця громади й повертатися до нього у вигляді зручних сервісів та якісної інфраструктури.

У цьому контексті фінансова самостійність виходить далеко за межі сухих юридичних формулювань – це насамперед реальний, практичний інструмент муніципального менеджменту. Для глибшого розуміння того, як саме громада накопичує та використовує свій капітал, необхідно детально проаналізувати його внутрішню будову. Системне бачення того, з чого складається фінансовий потенціал території та які важелі впливу мають органи влади, відображено у структурі фінансової бази (див. рис. 1.1). Сукупність зазначених компонентів формує фінансову основу територіальної громади та забезпечує її фінансову стійкість і розвиток.

Відповідно до представленої структури на рисунку 1.1, фінансову базу ТГ слід розглядати як складну багатокomпонентну систему, де фундаментом фінансової стійкості виступають власні податкові доходи. До цієї категорії належать місцеві податки та збори, плата за землю, податок на нерухомість та єдиний податок. На наш погляд, саме цей блок є ключовим індикатором реальної підтримки місцевого підприємництва, оскільки обсяг податкових надходжень перебуває у прямій залежності від рівня активності бізнесу в межах громади.

Важливою складовою системи є також неподаткові надходження, які охоплюють доходи від управління комунальним майном, плату за надання адміністративних послуг та прибуток комунальних підприємств.

Результативність цього сектору є прямим показником якості місцевого управління. Вона чітко вказує на те, чи вміє керівництво громади з розумом розпоряджатися своїм майном – від комунальних приміщень до земельних угідь – задля отримання реального прибутку.

Окрему роль відіграє фінансова підтримка з боку держави – усі ці дотації, субсидії та вирівнювальні субвенції. Звісно, без них збалансувати місцевий бюджет складно, проте сильна прив'язка до центральних грошових

вливань має зворотний бік. Коли громада повністю залежить від держбюджету, вона втрачає фінансову свободу, а її керівництво стає обмеженим у прийнятті самостійних управлінських та стратегічних рішень.

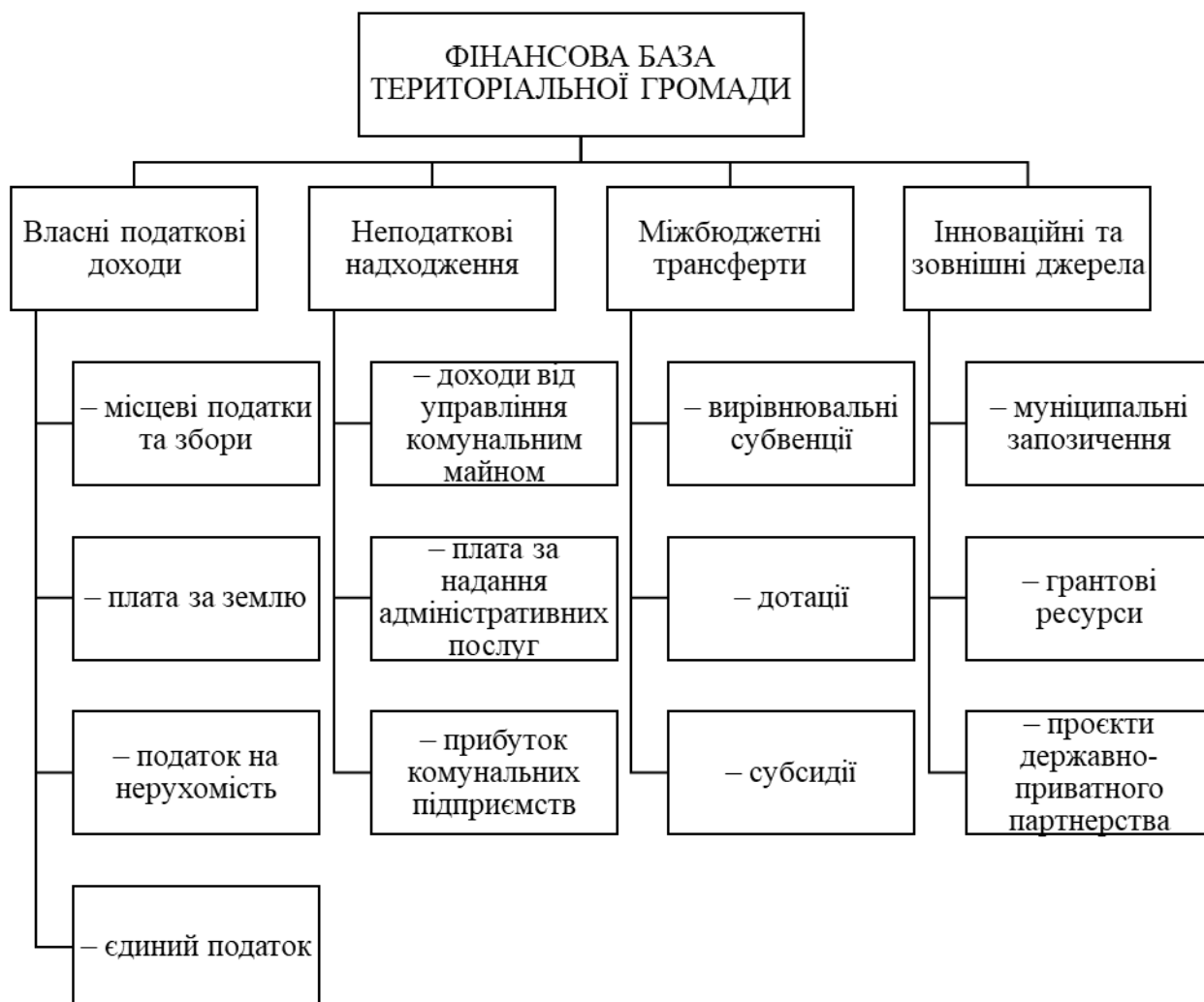


Рисунок 1.1 – Структура фінансової бази територіальної громади

Джерело: сформовано самостійно на основі [34; 21]

Найбільш прогресивним елементом фінансової бази виступають інноваційні та зовнішні джерела, до яких належать муніципальні запозичення, грантові ресурси та проекти державно-приватного партнерства. Саме ці інструменти дозволяють залучати значні інвестиції для масштабної відбудови та розвитку територій. У підсумку, наявність такої диверсифікованої бази дозволяє органам місцевого самоврядування переходити від виконання поточних зобов'язань до стратегічного планування та реалізації

інфраструктурних проєктів, що підвищують якість життя населення та інвестиційну привабливість регіону.

Розглядаючи фінансову базу ОМС, її слід визначати як цілісний механізм ресурсів та інструментів, що перебувають у розпорядженні місцевої влади для реалізації їхніх законодавчо закріплених повноважень та впровадження регіональної політики. Ця база має багатовекторну структуру, де ключову роль відіграють власні доходи, зокрема місцеві податки, збори, платежі за землю та податок на майно. Важливими складниками також є неподаткові надходження від управління комунальним майном та надання послуг, міжбюджетні трансферти у формі дотацій чи субвенцій, а також зовнішні фінансові інструменти – гранти, муніципальні позики та інвестиції в межах державно-приватного партнерства [19].

Аналізуючи наведену структуру, можна зробити висновок, що фінансова спроможність громади сьогодні базується на принципі диверсифікації. На наш погляд, саме перехід від пасивного очікування державних трансфертів до активного залучення зовнішніх інвестицій та ефективного управління комунальною власністю є ознакою зрілого публічного управління.

Вважаємо, що надійна фінансова база – це не просто наявність коштів на рахунках, а здатність системи витримувати економічні шоки. Чим ширшим є спектр джерел наповнення бюджету (особливо за рахунок власних доходів та інноваційних запозичень), тим вищою стає інвестиційна привабливість території. Це створює замкнений позитивний цикл: стабільні фінанси дозволяють будувати якісну інфраструктуру, яка, своєю чергою, залучає новий бізнес і ще більше збільшує податкову базу громади. Таким чином, грамотне структурування ресурсів стає головним запобіжником проти деградації територій та ключем до їхньої довгострокової стійкості.

Формування стабільної фінансової основи територіальних громад є не лише технічним процесом акумулювання ресурсів, а й важливим напрямом зміцнення інституційної спроможності, забезпечення прозорості управління

та створення ефективних правил взаємодії для всіх учасників економічних відносин. Реалізація комплексної середньострокової стратегії, що передбачає визначення чітких КРІ, інституційну підтримку підготовки проєктів та впровадження механізмів управління ризиками, дає можливість громадам трансформувати тимчасові фінансові інструменти у стабільні джерела розвитку, знижуючи рівень залежності від нестабільних трансфертів і грантового фінансування [4].

У контексті реформи МС в Україні ТГ отримали розширені повноваження та підвищений рівень відповідальності, що, з одного боку, відкрило нові перспективи для розвитку, а з іншого – спричинило появу суттєвих викликів у сфері фінансового управління [8].

На нашу думку, саме процес формування фінансового забезпечення органів місцевого самоврядування виступає ключовою передумовою забезпечення фінансової автономії та сталого розвитку ТГ в умовах економічної нестабільності. Водночас у процесі формування фінансового забезпечення ОМС існує низка проблемних аспектів, які істотно стримують ефективний розвиток громад та обмежують їхню фінансову спроможність.

Грунтовний аналіз проблем і перспектив фінансового забезпечення органів місцевого самоврядування дає можливість більш комплексно оцінити масштаби викликів і потенційних можливостей, що постають перед ТГ в сучасних соціально-економічних умовах. Формування фінансової автономії громад є однією з ключових передумов забезпечення їхнього стабільного розвитку, особливо в контексті реалізації реформи децентралізації в Україні [8]. Виявлення таких проблем, як диспропорційність розподілу фінансових ресурсів, недостатній рівень інвестиційної активності та низька ефективність податкового адміністрування, дозволяє визначити чинники, які найбільшою мірою стримують фінансову спроможність ТГ [18].

В умовах економічної нестабільності недосконалий механізм розподілу фінансових ресурсів між громадами, а також недостатній рівень розвитку МС суттєво ускладнюють процес реалізації реформ [8]. Разом із тим посилення

управлінської діяльності, забезпечення відкритості бюджетного процесу та впровадження стратегічного планування можуть стати ефективними інструментами зміцнення фінансової спроможності ОМС та підвищення ефективності використання місцевих фінансових ресурсів.

Ефективність функціонування муніципальних фінансів безпосередньо залежить від дієвості архітектури управління ними. Сучасні механізми управління фінансовими ресурсами в ОМС є складною системою правових, організаційних та економічних важелів, спрямованих на оптимізацію формування, розподілу та використання бюджетних коштів. Дослідники наголошують, що в умовах децентралізації ці механізми мають трансформуватися зі звичайного фіскального контролю на інструменти стимулювання локального розвитку [8].

Практична реалізація цих механізмів забезпечується через класичні методи фінансового менеджменту в ОМС, які охоплюють фінансове планування, бюджетне регулювання, оперативне маневрування ресурсами та багаторівневий аудит. Проте, як свідчить аналіз реального стану муніципального управління, існуючі методи часто стикаються з внутрішньосистемними викликами, зношеністю методологічної бази та неефективністю класичних схем контролю, що вимагає негайного перезапуску всієї управлінської моделі [54].

Ключовим ядром оновлення системи муніципальних фінансів виступають інноваційні інструменти бюджетного планування, які дозволяють відійти від радянської практики фінансування «від досягнутого». Провідне місце серед них посідає програмно-цільовий метод (далі – ПЦМ), сутність якого полягає у чіткому прив'язуванні кожної витраченої гривні з бюджету до конкретного, вимірюваного результату через систему паспортів бюджетних програм. ПЦМ дозволяє оцінювати не процес витрачання коштів, а реальну віддачу від муніципальних проєктів для мешканців громади. У синергії з ним має працювати стратегічне бюджетування – інструмент, що пов'язує поточні бюджетні можливості із довгостроковою стратегією розвитку громади на 5-7

років уперед. Такий підхід мінімізує ризики хаотичного розподілу грошей на поточні потреби й дозволяє концентрувати капітал на проривних інфраструктурних напрямках. Науковці підкреслюють, що саме впровадження довгострокового стратегічного планування є єдиним способом подолання хронічної дефіцитності локальних бюджетів та вирівнювання регіональних диспропорцій [9].

В умовах затяжної економічної кризи та воєнного стану, коли традиційні джерела доходів є нестабільними, а ризики й вразливості муніципальних систем зростають по експоненті стає забезпечення фінансової стійкості місцевих бюджетів, яка трактується як здатність системи оперативно адаптуватися до зовнішніх збурень, зберігаючи ліквідність та можливість безперервно фінансувати життєво важливі сфери.

Одним із найбільш перспективних векторів модернізації є комплексне цифрове управління бюджетом (E-budgeting). Воно передбачає перехід на автоматизовані хмарні платформи для моніторингу доходів і видатків, електронні закупівлі, інтеграцію ІІІ для прогнозування податкових надходжень та цифровізацію обліку комунальних ресурсів. Цифровізація не лише ліквідує корупційні ризики завдяки абсолютній прозорості, а й дає керівникам громад інструменти для прийняття рішень на основі реальних даних (Data-driven decisions). Паралельно з цим, для підвищення рівня довіри суспільства до влади, активно розвиваються інструменти прямої демократії, зокрема participatory budgeting (бюджет участі). Цей механізм дозволяє мешканцям міста безпосередньо голосувати за розподіл частини бюджетних коштів на локальні проєкти (облаштування парків, ремонт шкіл, створення хабів), що перетворює жителів з пасивних споживачів послуг на активних співавторів змін у своїй громаді.

Нарешті, будь-яка ініціатива в системі публічного адміністрування має базуватися на жорсткій методології цілепокладання, де золотим стандартом є SMART-планування. Це означає, що кожна ціль у бюджетній програмі чи муніципальному проєкті розвитку (як-от впровадження систем

енергоефективності) обов'язково має бути конкретною (Specific), вимірюваною (Measurable), досяжною (Achievable), реалістичною (Relevant) та чітко обмеженою у часі (Time-bound). На думку експертів, лише поєднання цифрового моніторингу, SMART-підходу та залучення громади до бюджетного процесу здатне сформуванню фінансово спроможну, незалежну та інвестиційно привабливу територіальну одиницю, готову до викликів майбутнього відновлення [53].

Отже, у підрозділі 1.1 було розкрито теоретичні основи фінансових ресурсів ОМС. Встановлено, що фінансові ресурси виступають ключовою економічною базою функціонування ТГ та забезпечують реалізацію їх повноважень. Визначено їх економічну сутність, структуру та джерела формування, серед яких основну роль відіграють податкові надходження, неподаткові доходи та міжбюджетні трансферти. Таким чином, ефективне формування фінансових ресурсів є передумовою фінансової самостійності та сталого розвитку місцевого самоврядування.

1.2 Нормативно-правове забезпечення формування та використання фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування

Нормативно-правове забезпечення формування та використання фінансових ресурсів ОМС в Україні характеризується багаторівневою, ієрархічно впорядкованою системою правових актів, що охоплює конституційні норми, кодекси, закони, підзаконні акти, а також міжнародні документи (див. дод. А). Така система створює комплексне правове поле для функціонування фінансової основи місцевого самоврядування та забезпечення його фінансової автономії.

Нормативно-правове забезпечення доцільно групувати за трьома ключовими напрямками: формування, використання та контроль фінансових ресурсів.

До формування фінансових ресурсів ОМС належать акти, що

визначають джерела доходів, податкову базу, трансферти та інвестиційні механізми (див. рис. 1.2).

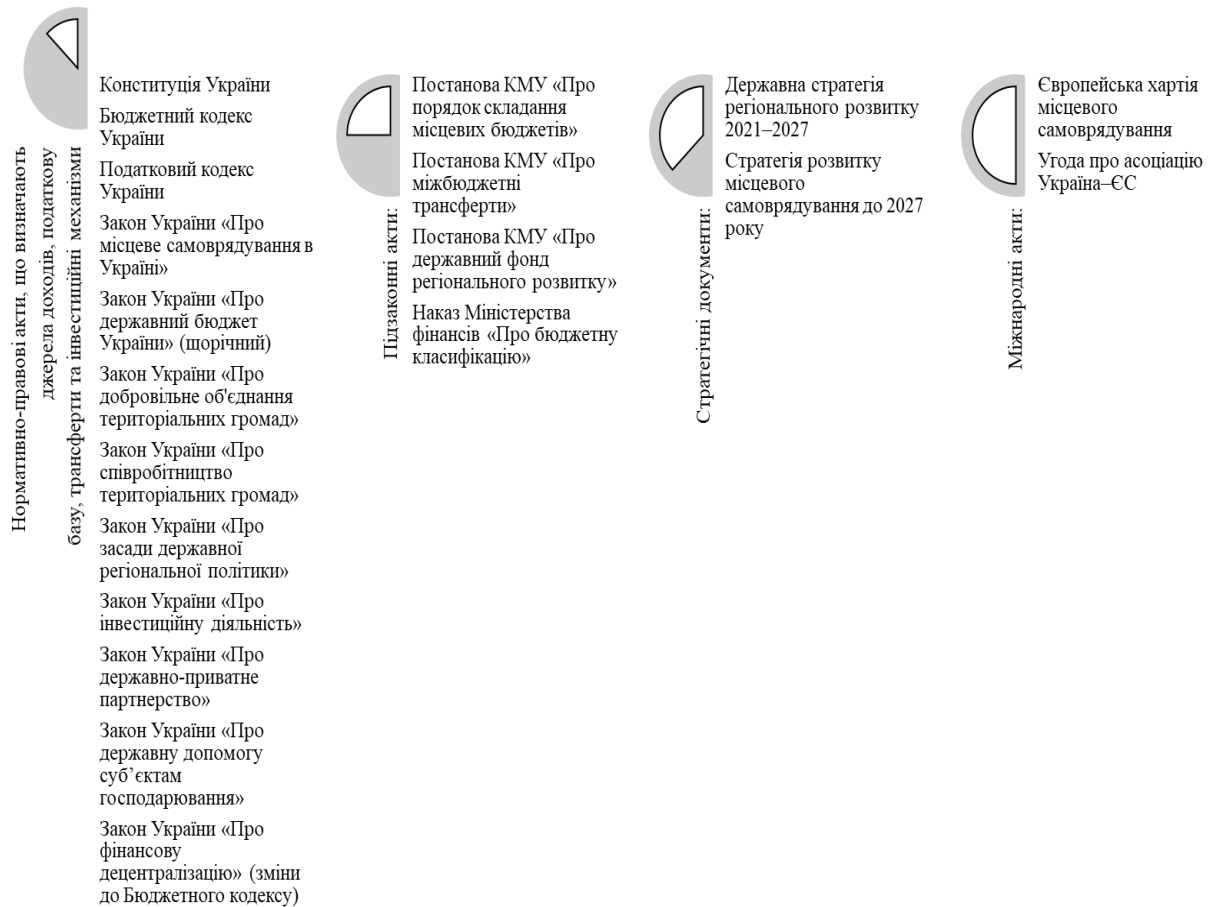


Рисунок 1.2 – Нормативно-правові акти, що визначають формування фінансових ресурсів ОМС в Україні

Джерело: сформовано автором самостійно

Нормативно-правова база формування фінансових ресурсів ОМС є фундаментальною складовою всієї системи публічних фінансів. Вона забезпечує закріплення доходних джерел за місцевими бюджетами, визначає механізми їх наповнення та створює умови для фінансової автономії ТГ. Водночас, попри розвинену законодавчу основу, значна частина фінансових ресурсів формується за рахунок міжбюджетних трансфертів, що свідчить про збереження залежності місцевих бюджетів від державного рівня. Це зумовлює необхідність подальшого вдосконалення механізмів мобілізації власних доходів громад.

Правове підґрунтя використання бюджетних коштів наочно представлено на рисунку 1.3. Цей масив законодавства детально регламентує кожну стадію руху капіталу – від затвердження видатків до контролю за їх реалізацією.

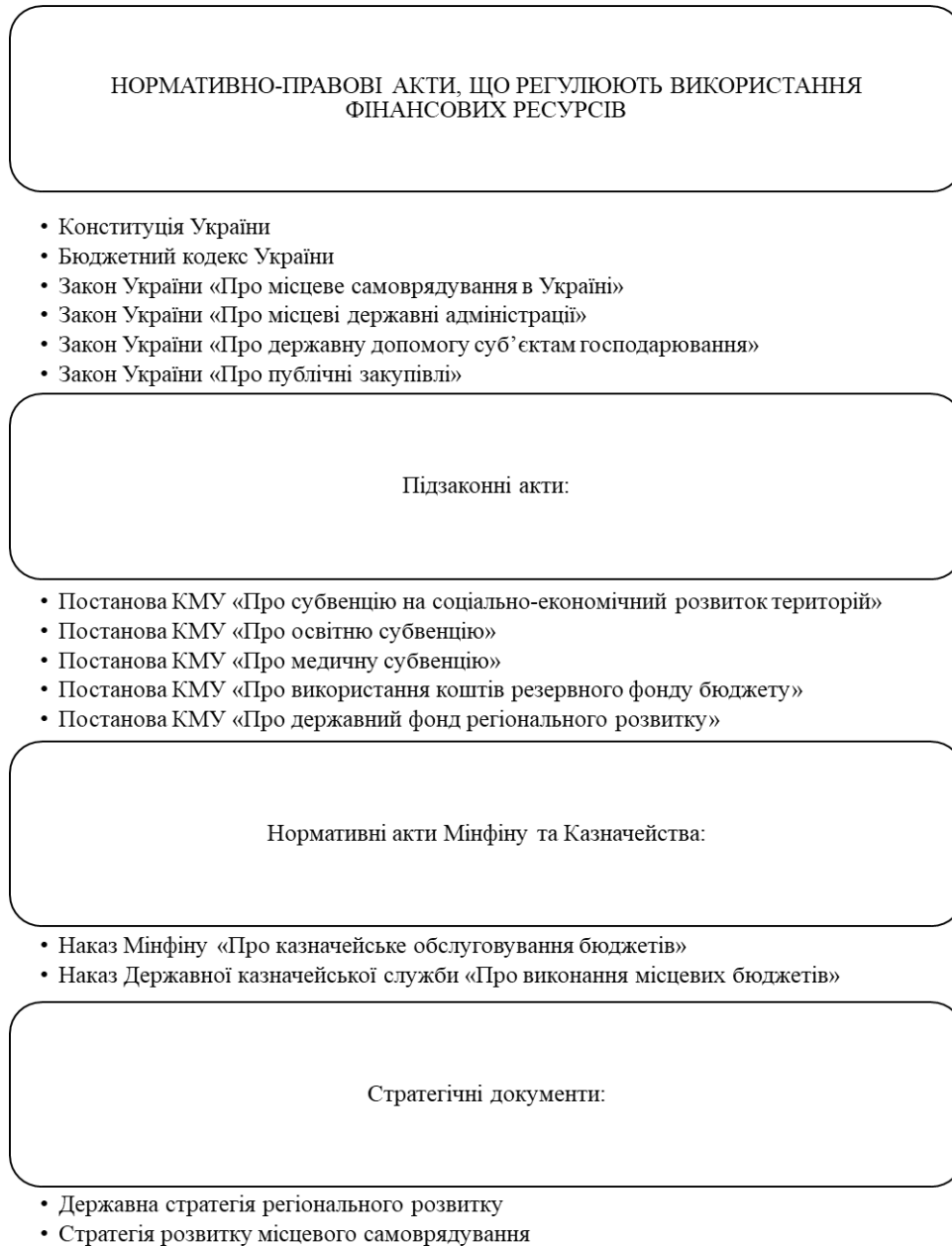


Рисунок 1.3 – Акти нормативно-правового значення, що регулюють використання фінансових ресурсів ОМС в Україні

Джерело: сформовано автором самостійно

Головна мета чинних правил – звести до мінімуму нецільові витрати та

змусити кожен гривню громади працювати максимально ефективно. Для цього закони чітко розмежовують, куди саме ОМС мають право спрямовувати ресурси. Пріоритет тут незмінний: утримання соціальної сфери, фінансування критичної інфраструктури та базове забезпечення життєдіяльності населених пунктів. Водночас значна частина видатків має цільовий характер, що обмежує гнучкість ОМС у прийнятті фінансових рішень.

Розглянемо не менш важливі нормативно-правові акти, що регулюють контроль за фінансовими ресурсами (див. рис. 1.4). Ця група охоплює акти, які забезпечують прозорість, аудит, фінансовий контроль і запобігання порушенням.

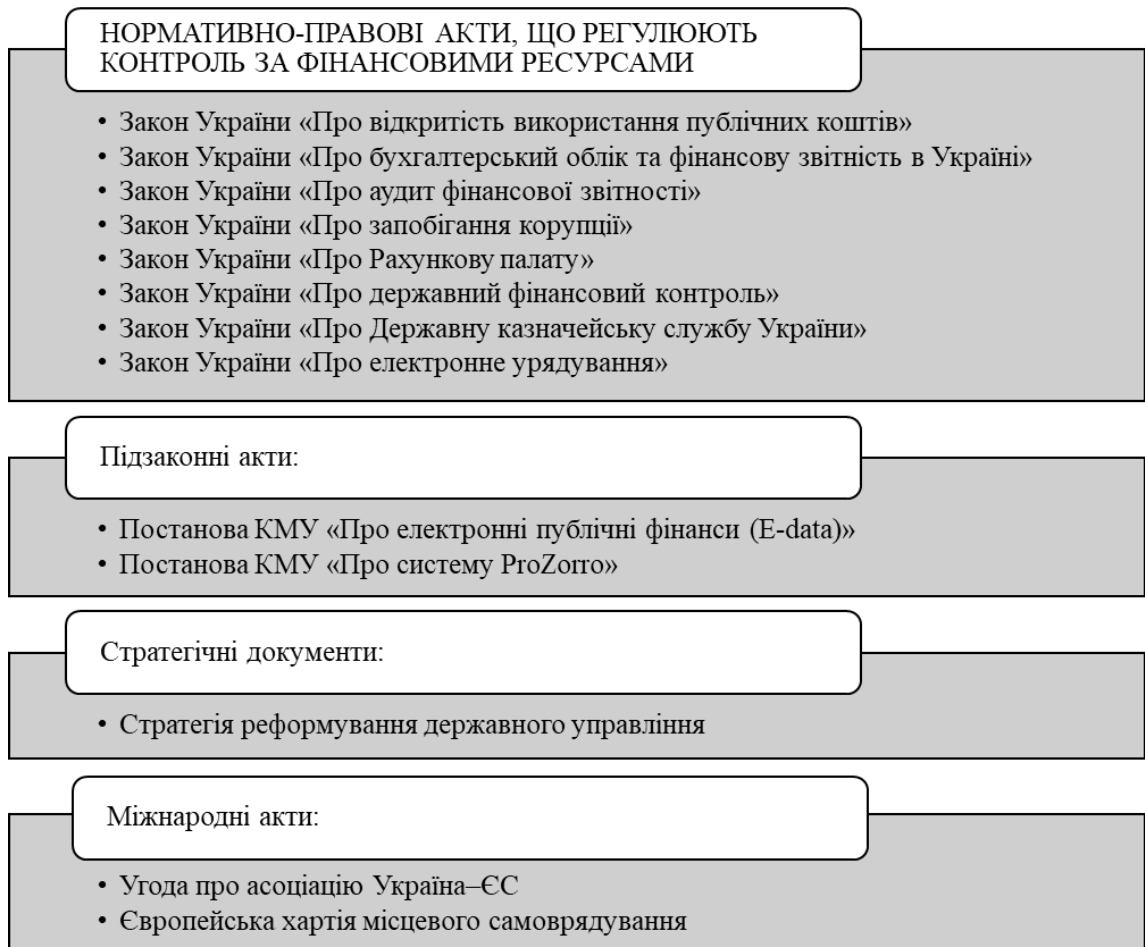


Рисунок 1.4 – Перелік нормативно-правових актів щодо контролю формування та використання фінансових ресурсів ОМС в Україні

Джерело: сформовано автором самостійно

Система контролю за формуванням і використанням фінансових

ресурсів органів місцевого самоврядування в Україні є досить розвиненою та багаторівневою. Вона включає як державний фінансовий контроль, так і механізми внутрішнього аудиту та громадського моніторингу. Впровадження електронних систем, таких як відкриті бюджети та публічні закупівлі, значно підвищило рівень прозорості та підзвітності використання коштів. Водночас ефективність контролю обмежується наявністю корупційних ризиків, недостатньою координацією між контрольними органами та складністю процедур, що потребує подальшого вдосконалення контрольних механізмів.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення фінансових ресурсів ОМС доцільно структурувати за трьома основними напрямками: формування, використання та контроль, що дозволяє комплексно охарактеризувати фінансову систему місцевого самоврядування

Основоположним нормативним актом у цій сфері виступає Конституція України, відповідно до якої місцеве самоврядування трактується як гарантоване право територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та законів України. Крім того, стаття 142 КУ визначає наявність матеріальної та фінансової основи місцевого самоврядування, а також передбачає участь держави у формуванні доходів місцевих бюджетів і фінансовій підтримці ТГ. Додатково наголошується, що витрати ОМС, які виникли внаслідок рішень органів державної влади, підлягають компенсації з боку держави [37].

Водночас самостійність фінансової основи МС закріплюється і нормами бюджетного законодавства. Так, відповідно до положень статті 7 БКУ, держава не несе відповідальності за бюджетні зобов'язання органів місцевого самоврядування за рахунок коштів державного бюджету, так само як органи місцевого самоврядування не відповідають за бюджетні зобов'язання держави чи інших місцевих бюджетів. Самостійність місцевих бюджетів забезпечується через закріплення за ними власних джерел доходів, надання органам місцевої влади права самостійно визначати напрями використання бюджетних коштів, а також через незалежність у процесі розгляду та

затвердження відповідних бюджетів [16].

У загальному розумінні бюджетна система України являє собою сукупність державного та місцевих бюджетів, побудовану з урахуванням економічних відносин, адміністративно-територіального устрою держави та врегульовану відповідними нормами права [16].

Важливе значення мають спеціальні закони, які деталізують функціонування ОМС та їх фінансову діяльність. Зокрема, ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» [27] встановлює повноваження органів місцевої влади у сфері управління фінансами, визначає джерела формування місцевих бюджетів та напрями використання коштів. ЗУ «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [25] та «Про співробітництво територіальних громад» [29] створюють правову основу для укрупнення громад і підвищення їх фінансової спроможності, а також для спільного використання ресурсів з метою реалізації масштабних проєктів.

Окрему групу нормативно-правових актів становлять закони, що регулюють прозорість та контроль за використанням фінансових ресурсів. До них належать закони «Про відкритість використання публічних коштів» [24], «Про публічні закупівлі» [28], «Про запобігання корупції» [26], а також акти, що регламентують діяльність органів фінансового контролю. Вони спрямовані на забезпечення ефективного, цільового та прозорого використання бюджетних коштів, що є особливо актуальним в умовах обмеженості фінансових ресурсів та підвищених вимог до публічної підзвітності.

Покрокові алгоритми збору та розподілу коштів на місцях прописані у підзаконних актах – насамперед у постановах Кабміну та наказах Мінфіну. Вони деталізують бюджетну класифікацію, казначейське обслуговування, правила формування локальних кошторисів та порядок перерахування трансфертів. По суті, такі документи переводять загальні норми законів у площину щоденної практичної роботи та дозволяють оперативно коригувати фінансові процеси. Логічним доповненням цієї нормативної бази є стратегічні орієнтири, закладені у Державній стратегії регіонального розвитку та

Стратегії розвитку місцевого самоврядування. Вони визначають довгострокові пріоритети розвитку територіальних громад, у тому числі у фінансовій сфері, та спрямовані на зміцнення фінансової спроможності органів місцевого самоврядування. Стратегії орієнтовані на підвищення ефективності використання ресурсів, розвиток інвестиційного потенціалу громад та впровадження сучасних інструментів фінансового менеджменту [53].

Важливим елементом нормативно-правового забезпечення є міжнародні документи, зокрема Європейська хартія місцевого самоврядування [23] та Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [60]. Вони встановлюють стандарти фінансової автономії МС, передбачають необхідність забезпечення достатньої ресурсної бази для виконання повноважень органів місцевої влади, а також сприяють гармонізації національного законодавства з європейськими нормами.

Аналіз представленої системи нормативно-правового забезпечення свідчить про її комплексність і достатню розвиненість, оскільки вона охоплює всі ключові рівні регулювання – від конституційного й підзаконного до стратегічного та міжнародного. Такий масштаб дозволяє системно розкрити процеси формування, використання й контролю фінансових ресурсів відповідно до сучасних вимог наукових досліджень.

Водночас, попри свою розгалуженість, правове поле має низку суттєвих прогалин, законодавчих колізій та внутрішніх суперечностей, які стримують ефективність місцевого самоврядування. Ключовими деструктивними чинниками залишаються надмірна залежність локальних бюджетів від державних трансфертів та глибока нерівномірність фінансового забезпечення різних ТГ.

Сучасні виклики воєнного стану та економічної турбулентності лише загострюють ці проблеми, вимагаючи негайної модернізації законодавчої бази. Подальші правові реформи мають бути спрямовані на підвищення гнучкості бюджетної системи, розширення реальної фінансової автономії

громад та зміцнення їхньої стійкості до кризових явищ.

Однією з ключових проблем сучасної системи фінансів ТГ залишається їхня надмірна залежність від державних трансфертів, що формує стійку вертикальну фінансову асиметрію. Попри розширення повноважень у межах децентралізації, значна частина доходів місцевих бюджетів і надалі забезпечується за рахунок дотацій і субвенцій, що фактично нівелює реальну фінансову автономію [53]. У таких умовах ОМС залишаються залежними від рішень центральної влади, що обмежує їхню ініціативність та стратегічну самостійність. Корінь цієї проблеми значною мірою полягає у недосконалому податковому законодавстві, зокрема у недостатній кількості стабільних власних джерел доходів громад і надмірній централізації податкових надходжень, що, своєю чергою, послаблює стимули до розвитку місцевого бізнесу. У зв'язку з цим актуалізується потреба у перегляді підходів до розподілу податкових ресурсів, зокрема частки зарахування ПДФО, а також у розширенні бази місцевих податків і законодавчому закріпленні фінансової самодостатності громад.

Водночас навіть за наявності потенційних ресурсів ефективно управління ними ускладнюється через нормативну фрагментарність та розпорошеність законодавчої бази. Чинна система правового регулювання фінансів громад складається з великої кількості актів, які часто дублюють один одного або містять суперечливі положення. Така ситуація породжує правові колізії, ускладнює практичну діяльність фінансових органів і створює ризики неоднозначного трактування норм під час контролюючих перевірок. У підсумку замість чіткої та прозорої системи формується складна «законодавча мозаїка», що знижує загальну ефективність фінансового управління. Саме тому логічним кроком виглядає кодифікація відповідних норм і створення єдиного комплексного законодавчого акту, який би системно врегулював фінансові відносини на місцевому рівні.

Навіть чітке правове регулювання не вирішує іншої гострої проблеми – надмірної прив'язки фінансових ресурсів до конкретних статей витрат.

Жорсткі рамки освітніх чи медичних субвенцій фактично позбавляють громади управлінського маневру. Муніципалітети, які краще розуміють локальні пріоритети, не мають можливості оперативно перерозподіляти кошти, що суттєво знижує ефективність їх використання. Оптимальним виходом із цієї ситуації могло б стати впровадження гнучкіших інструментів, зокрема системи блокових грантів. Це забезпечило б громадам свободу у розподілі ресурсів із фокусом на кінцевий результат, а не на формальне звітування за кожен статтю видатків.

Водночас питання раціонального використання капіталу тісно пов'язане з якістю муніципального фінансового контролю, який наразі страждає від дублювання функцій та надмірного бюрократизму. Багаторівнева система нагляду часто перевіряє одні й ті самі операції, створюючи адміністративний тиск, проте не гарантує реальної ефективності. Більш того, розмитість повноважень між різними рівнями аудиту створює лазівки для фінансових зловживань. У цьому контексті стратегічного значення набуває розвиток саме внутрішнього фінансового контролю в громадах, а також масштабне розгортання цифрових інструментів для прозорого онлайн-моніторингу всіх транзакцій у режимі реального часу.

Недосконалість інституційного середовища проявляється і в обмежених можливостях залучення інвестицій. Незважаючи на формальну наявність механізмів державно-приватного партнерства, вони залишаються малодоступними для більшості громад через складність процедур та недостатню підготовленість місцевих кадрів. У результаті формується своєрідний інвестиційний вакуум, коли потенційні можливості співпраці з бізнесом залишаються нереалізованими. Громадам часто бракує зрозумілих правил гри для роботи з інвесторами та реального досвіду супроводу великих ініціатив. Це буквально консервує стан місцевої інфраструктури та гальмує економіку. Щоб зрушити процес із мертвої точки, необхідно максимально дебюрократизувати запуск проєктів і запропонувати бізнесу реальні стимули для капіталовкладень.

Війна перетворила хронічні бюджетні проблеми на критичні виклики. Чинне законодавство, розроблене для мирного часу, виявилось надто неповоротким для умов кризи, коли рішення потрібно ухвалювати миттєво. На тлі стрімкого падіння податкових надходжень локальні бюджети отримали колосальне навантаження: фінансування оборонних потреб, підтримку переселенців та ліквідацію наслідків обстрілів. Така диспропорція між доходами й видатками поставила багато територій на межу фінансового колапсу. За цих обставин критично важливим стає перегляд підходів до бюджетного регулювання та негайне запровадження механізмів кризового управління, які здатні забезпечити баланс між оперативністю рішень і жорсткою фінансовою дисципліною.

Вирішення вищезазначених проблем потребує комплексного підходу: від глибоких змін у податковому законодавстві до цифрової трансформації контрольних функцій. Лише за умови переходу до моделі фінансової самодостатності та гнучкості громади зможуть стати справжніми локомотивами економічного відновлення України.

У підрозділі 1.2 досліджено нормативно-правове забезпечення формування та використання фінансових ресурсів ОМС. Встановлено, що правова база є багаторівневою та включає КУ, кодекси, закони, підзаконні акти та міжнародні документи. Вона регулює всі ключові аспекти фінансової діяльності громад — від формування доходів до контролю за використанням коштів. Водночас виявлено певні недоліки, зокрема фрагментарність законодавства, обмежену фінансову автономію та наявність окремих колізій, що зумовлює необхідність її подальшого вдосконалення.

1.3 Критичний аналіз наукових праць та сучасних підходів до управління та використання фінансовими ресурсами органів місцевого самоврядування

В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій в Україні

особливої актуальності набуває питання ефективного управління фінансовими ресурсами ОМС. На функціонування місцевих бюджетів та фінансове забезпечення ТГ суттєво впливають воєнні дії, нестабільність економічного середовища, перманентні зміни у податковому та бюджетному законодавстві, а також глобальні кризи. За таких обставин гнучке публічне управління фінансовими ресурсами стає головним чинником життєздатності ОМС та загальної стабілізації держави [8].

Водночас нинішній етап розвитку місцевого самоврядування оголив глибокі диспропорції у фінансових можливостях громад. Нерівномірність економічного потенціалу регіонів та логістичні шоки спричинили серйозну диференціацію: поки одні муніципалітети здатні інвестувати у розвиток, інші – ледве покривають базові потреби життєзабезпечення. Цей розрив обумовлює гостру потребу у переосмисленні наявних наукових підходів до управління місцевими фінансами.

Теоретичне підґрунтя дослідження фінансового забезпечення ОМС спирається на вагомий масив праць, які умовно можна розділити на кілька ключових напрямів. Перший охоплює аналіз нормативно-правового регулювання муніципальних повноважень та їхнього фіскального підкріплення. Функціонування спроможної місцевої влади неможливе без узгодженого законодавчого поля. Проте, як свідчить практика, чинне законодавство України все ще характеризується фрагментарністю та внутрішніми колізіями, що суттєво ускладнює оперативне оперування ресурсами на місцях [8].

Аналіз правового регулювання фінансового забезпечення ОМС в Україні свідчить, що попри сформованість системи, її функціонування супроводжується суттєвими проблемами. Зокрема, досі відсутній чіткий розподіл повноважень між державою та ОМС відповідно до обсягів фінансових ресурсів, а критерії такого розмежування залишаються розмитими. Крім того, недосконало врегульовано поділ функцій між ОМС різних рівнів та ОБВ відповідно до принципу субсидіарності.

Другий масив наукових розвідок охоплює дослідження теоретико-методологічних засад ПУА в контексті оптимізації фінансових ресурсів і структурування компетенцій ОМС. У сучасних умовах саме якість муніципального менеджменту є базовою передумовою життєздатності ТГ та розкриття їхнього фінансового потенціалу. Концептуальний внесок у цю проблематику зробив Олександр Оболенський, який розглядає публічне управління як систему раціональних публічно-правових впливів, що базуються на чіткій управлінській програмі та оперативному моніторингу стану об'єкта [47, с. 7]. Науковець акцентує увагу на орієнтації управлінських процесів на суспільні цінності, що вкрай актуально під час нинішніх трансформацій в Україні. Ключовим у працях дослідника є положення про те, що публічне управління має реалізуватися відповідно до волевиявлення громади задля задоволення її потреб на засадах демократії та тотального громадського контролю за витрачанням бюджетних коштів [47]. На наш погляд, саме абсолютна прозорість руху фінансових ресурсів та залучення жителів до моніторингу видатків здатні повернути довіру населення до інститутів місцевої влади й заблокувати нераціональне використання локального капіталу.

Окремий пласт наукових дискусій присвячено розмежуванню категорій «компетенція», «повноваження» та «функції» ОМС. Зокрема, Кащишин доводить, що межі конкретних повноважень детермінують загальну компетенцію органу, водночас вказуючи на неоднозначність їх трактування у законодавстві та літературі [32]. На наш погляд, така правова розмитість деструктивно впливає на фінансовий менеджмент, оскільки провокує дублювання функцій, розпорошення бюджетних коштів і розмивання відповідальності. Цю думку розвиває Солонар, зазначаючи, що функції та повноваження є елементами компетенції, які перебувають у жорсткому взаємозв'язку із завданнями органу. Вчений справедливо стверджує, що без належного правового та ресурсного підкріплення функцій будь-які стратегічні цілі залишатимуться декларативними [55, с. 255]. Такий підхід є цілком

обґрунтованим, адже кінцева ефективність використання бюджетних коштів прямо залежить від чіткого розмежування обов'язків у публічному адмініструванні.

У контексті організаційно-функціональної розбудови Мамонова визначає місцеве самоврядування як найбільш динамічний та децентралізований сектор системи публічного управління [43]. Муніципалітети першими приймають на себе виклики сьогодення, безпосередньо реагуючи на запити населення через локальні програми. Водночас Іванов зауважує, що існуючі механізми державного впливу вже не відповідають запитам суспільства та заважають розвитку сучасної сервісної моделі управління в Україні [30, с. 1–4]. Дослідник наполягає на системному аналізі всіх суб'єктів владних повноважень, адже лише злагоджена взаємодія елементів управлінської структури здатна забезпечити стабільне формування фінансової бази територій.

Особливу наукову вагу в період глобальної турбулентності мають праці В. Борщевського, Василиці та Матвєєва, присвячені специфіці функціонування публічного управління в умовах воєнного стану [15]. Основними інструментами стабілізації системи вчені визначають збалансоване поєднання фінансового, соціального та ринкового механізмів [15]. У нинішніх реаліях оптимізація управління фінансовими ресурсами громад набуває екстремального значення, оскільки саме від обсягу локальних ресурсів залежить здатність оперативно закривати базові потреби людей, підтримувати внутрішньо переміщених осіб, фінансувати заходи цивільного захисту та утримувати критичну інфраструктуру.

Наступний вектор наукових розвідок присвячено теоретичним засадам закріплення повноважень за ОМС. У цьому контексті праці Надьон, Хмирова та Луценко доводять, що визначальною ознакою суб'єкта публічного управління є наявність чіткої компетенції, завдяки якій він реалізує власну волю через обов'язкові до виконання акти. На думку авторів, суб'єкт управління є системою, наділеною державно-владними повноваженнями, що

забезпечують можливість ефективного і легітимного впливу на суспільні процеси [45, с. 9].

Водночас процес децентралізації акцентує увагу на відкритості системи управління до прийняття рішень на нижчих рівнях організаційної структури. Саме це, на думку дослідників, дозволяє забезпечити більш гнучке реагування на локальні потреби без порушення цілісності функціонування всієї системи публічного управління [45, с. 9]. На нашу думку, така позиція є особливо актуальною в сучасних умовах розвитку територіальних громад України, оскільки передача частини повноважень на місцевий рівень створює передумови для оперативнішого вирішення фінансових та соціально-економічних проблем громад.

Коломоєць розглядає повноваження МС через здатність органів влади забезпечувати насамперед інтереси населення відповідної території, а вже після цього – загальнодержавні потреби, зважаючи на паралельне функціонування місцевих ОБВ [36, с. 110]. Такий підхід демонструє важливість орієнтації діяльності МС на потреби громади, що, у свою чергу, безпосередньо впливає на ефективність використання фінансових ресурсів.

В «Енциклопедії державного управління» державно-владні повноваження трактуються як законодавчо закріплені права й обов'язки органів влади щодо ухвалення та реалізації обов'язкових рішень. Автори наголошують, що чітка компетенція є основою ефективного виконання управлінських функцій [35]. Окремо виділено власні та делеговані повноваження органів місцевого самоврядування як конституційно визначений комплекс прав і обов'язків громад для вирішення питань місцевого значення [35]. На наш погляд, саме таке розмежування є ключовим для фінансової самостійності ОМС, адже воно безпосередньо визначає обсяг ресурсів, необхідних для виконання кожної функції.

Водночас у «Великому енциклопедичному юридичному словнику» повноваження загалом дефініюються як сукупність прав і обов'язків суб'єктів, закріплених для реалізації покладених на них функцій [64, с. 639]. Розвиваючи

цю думку, Калиновський під компетенцією місцевої публічної влади розуміє сфери суспільного життя, на які поширюється діяльність муніципальних органів, а також їхні територіальні межі, коло суб'єктів та обсяг повноважень [31]. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити роль місцевого самоврядування в системі публічного управління й чітко окреслити межі його фінансової відповідальності.

Разом із тим слід зауважити, що як у законодавстві, так і в науковій літературі досі відсутні чіткі критерії та належне організаційно-правове обґрунтування закріплення повноважень ОМС. Це створює труднощі у процесі розмежування відповідальності між різними рівнями влади та негативно впливає на систему фінансового забезпечення громад.

Наступну групу наукових джерел формують праці у сфері публічного управління, присвячені розподілу повноважень між ОМС та джерелам їх фінансового забезпечення. Зокрема, Русін зазначає, що без ґрунтовного аналізу цих засад неможливо об'єктивно оцінити ефективність системи фінансового забезпечення місцевого самоврядування та сформувати оптимальну модель її функціонування [52, с. 4]. На наш погляд, саме правова нечіткість повноважень є однією з ключових причин неефективного управління ресурсами, оскільки розмитість обов'язків часто призводить до нераціонального витрачання бюджетних коштів.

У свою чергу, Кириленко характеризує місцеві фінанси як систему економічних відносин, що виникають у процесі формування, розподілу та використання ресурсів, необхідних ОМС для реалізації їхніх безпосередніх функцій [33, с. 24]. У такому трактуванні чітко простежується жорсткий причинно-наслідковий взаємозв'язок між фінансовим потенціалом та реальним обсягом повноважень місцевої влади.

Натомість Майстро обґрунтовано підкреслює, що між місцевими органами виконавчої влади та ОМС досі існує дублювання функцій і безпідставне делегування повноважень. Це ускладнює систему муніципального менеджменту, спричиняє міжінституційні конфлікти,

провокує створення паралельних управлінських структур і додаткові касові витрати, що в кінцевому підсумку знижує якість вирішення питань місцевого значення [42, с. 4].

У монографії «Розподіл повноважень публічної адміністрації» Карабін наголошує, що делінеація функцій є центральним питанням адміністративної реформи та важливою складовою соціально-економічних трансформацій в Україні. Дослідниця зазначає, що ефективна система управління можлива лише за умови чіткого розмежування сфер відповідальності на всіх рівнях публічної влади, виокремлюючи горизонтальний, вертикальний і змішаний підходи до їх розподілу [5, с. 4]. Дана позиція є надзвичайно важливою для сучасної муніципальної практики, оскільки саме збалансована децентралізація повноважень створює надійну основу для ефективного та прогнозованого управління фінансовими ресурсами громад.

П'ята група наукових джерел охоплює праці у сфері публічного управління, присвячені державній політиці забезпечення фінансової спроможності ОМС в умовах децентралізації та специфіці формування місцевих бюджетів. На наш погляд, саме фінансова спроможність є фундаментом реальної автономії громад, адже без належного обсягу власних ресурсів муніципалітети позбавлені можливості повноцінно виконувати свої функції та гарантувати сталий розвиток територій.

У цьому контексті дослідниця Луніна обґрунтовує напрями зміцнення локальних бюджетів через модернізацію трансфертної політики, залучення позикового капіталу та оптимізацію нормативів бюджетного забезпечення. Водночас авторка наголошує на пріоритетності стимулювання ОМС до нарощування власної доходної бази [40, с. 244]. З такою позицією варто погодитися, оскільки хронічна залежність громад від державних вливань нівелює їхню фінансову самостійність та блокує проведення незалежної місцевої політики.

Науковець Пилипенко натомість розглядає зміцнення фінансової автономії як прямий результат фіскальної децентралізації, яка вимагає не

просто механічного перерозподілу коштів, а делегування органам місцевої влади реальних податкових і бюджетних повноважень для формування незалежного від центру фінансового курсу [49, с. 244].

Своєю чергою, автори колективної монографії пропонують оцінювати механізм децентралізації через концептуальний принцип «4С»: самостійність, самодостатність, самодіяльність та самобутність. На переконання дослідників, синергія цих чотирьох елементів забезпечує баланс між обов'язками ОМС та їхнім ресурсним покриттям, що дозволяє мінімізувати регіональні диспропорції [39, с. 288–289]. Ця концепція є надзвичайно актуальною для сучасних умов, оскільки пропонує комплексний критерій оцінки життєздатності та потенціалу саморозвитку громад.

Доцільно погодитися з позицією Стегней, Лінтур та Голубки, які наголошують, що реформа адміністративно-територіального устрою спрямована на створення умов для формування спроможних громад, здатних ефективно функціонувати на основі власної фінансової бази [58, с. 94]. Вважаємо, саме синергія адміністративних та фінансових перетворень забезпечує реальні результати децентралізації, адже без належних ресурсів навіть найефективніші управлінські рішення залишаються нереалізованими.

У цьому контексті Назар акцентує увагу на тому, що фінансову незалежність місцевої влади слід розглядати як інструмент самостійного вирішення питань соціально-економічного розвитку територій. Водночас дослідник підкреслює підпорядкований характер матеріального забезпечення, оскільки пріоритетними завжди залишаються соціальні цінності та суспільні блага [46, с. 323–327]. Такий підхід дозволяє трактувати фінансові ресурси не просто як фіскальний механізм, а як засіб підвищення добробуту населення.

Попри значний масив досліджень, чимало аспектів цієї проблематики потребують доопрацювання. Насамперед це стосується побудови дієвого механізму фінансової самостійності ОМС, чіткого визначення його структурних елементів, удосконалення законодавства та розвитку сучасного фінансового інструментарію [50, с. 244]. Окремий вектор наукових пошуків

зосереджений на пошуку додаткових фінансових джерел для зміцнення системи місцевого самоврядування та залученні альтернативних ресурсів, що дозволить муніципалітетам повною мірою виконувати покладені на них повноваження.

Зокрема, Бенівська розглядає муніципальні запозичення як інструмент розвитку інфраструктури та зміцнення фінансової бази ОМС [12, с. 51]. При цьому право здійснювати запозичення та надавати місцеві гарантії для сіл і селищ було законодавчо закріплено лише з 19 листопада 2023 року [12]. На наш погляд, це вагомий крок до посилення фінансової автономії територій, проте ефективність боргових інструментів критично залежатиме від якості місцевого менеджменту та здатності ОМС раціонально управляти зобов'язаннями.

У свою чергу, Осадчук визначає податкові інструменти найдієвішим засобом зміцнення власної фінансової бази та стимулювання розвитку територій [48, с. 235]. Дійсно, зважена локальна податкова політика є головним гарантом стабільності бюджетних надходжень у довгостроковій перспективі.

Письменний виділяє цільові фонди місцевих рад як специфічний муніципальний інститут, кошти якого мають суворе цільове призначення для фінансування соціально-економічних проєктів. Водночас складний алгоритм формування ресурсної бази таких фондів створює додаткові інституційні бар'єри [51, с. 89]. Вважаємо, що цей напрям є перспективним, але він потребує максимальної прозорості адміністрування та жорсткого контролю за витратами.

У публікації Чумакової та Двігун наголошується на важливості прозорого й відповідального управління комунальними підприємствами з боку ОМС [63, с. 47]. Вважаємо, що ефективний менеджмент у комунальному секторі здатний не лише підвищити якість послуг для населення, а й перетворити муніципальні підприємства на додаткове джерело фінансової стабілізації громади.

Отже, критичний аналіз засвідчує, що управління фінансовими ресурсами ОМС є багатогранним процесом, який об'єднує економічні, правові та організаційні аспекти. Успішність муніципального розвитку прямо залежить від рівня фінансової спроможності громади, її здатності диверсифікувати дохідну базу та раціонально трансформувати наявний капітал у якість життя населення.

На нашу думку, сучасні умови економічної нестабільності та воєнних викликів лише посилюють необхідність формування гнучкої муніципальної фінансової системи. Вона має ґрунтуватися на принципах самостійності, прозорості, відповідальності та збалансованості бюджетної політики. Лише через комплексне поєднання децентралізації, ефективного менеджменту й сучасного фінансового контролю можна забезпечити стабільний розвиток громад і якість публічних послуг. Таким чином, осмислення теоретичних і практичних аспектів управління місцевими фінансами є ключем до підвищення добробуту населення та вдосконалення реальної практики функціонування влади в Україні.

У сучасній архітектурі публічного управління цифровізація бюджетного процесу переросла рамки технічного оновлення, ставши інструментом антикорупційної політики та підвищення фінансової автономії. Впровадження новітніх технологій дає змогу ОМС змінити підходи до адміністрування локальних ресурсів, мінімізувати людський чинник та забезпечити стійкість систем в умовах макроекономічної нестабільності [11]. Перехід на цифрові рейки є критичним для громад, які прагнуть оптимізувати видатки під час виконання власних і делегованих повноважень, адже кожен неефективно витрачений ресурс послаблює потенціал території [13]. По суті, цифрова трансформація стає основою фінансового потенціалу, здатного конвертувати прозорість у довіру інвесторів та мешканців [17].

Головним практичним втіленням філософії відкритості в Україні став інтегрований комплекс державних та муніципальних платформ. Центральне місце тут посідає система E-data, яка забезпечує тотальний контроль за

публічними коштами, дозволяючи громадянам бачити кожну транзакцію влади чи комунальних підприємств. У синергії з нею працює екосистема електронних закупівель ProZorro, яка трансформувала сферу комунальних тендерів. Вона дозволяє ОМС уникати корупційних змов та суттєво заощаджувати кошти завдяки відкритій конкуренції, що є вагомим резервом для оптимізації фінансової бази [19].

Важливим вектором інтеграції цифрових рішень є розгортання платформ «Відкритий бюджет» (Open Budget) — інтерактивних модулів, які візуалізують складні бюджетні показники у вигляді зрозумілих для громадян графіків та діаграм. Мешканець громади може швидко дізнатися про джерела фінансування свого району та напрями спрямування податків. Такий підхід безпосередньо впливає на просторовий розвиток територій, оскільки відкритість даних дозволяє раціонально оцінювати інфраструктурні потреби мікрорайонів і залучати населення до спільного прийняття рішень [38].

У ширшому контексті ці інструменти є частиною концепції Smart City, де фінанси розглядаються як один із шарів міських даних (Data-layers), що керуються автоматизовано. Впроваджений у межах цього підходу електронний моніторинг видатків дозволяє в реальному часі порівнювати споживання комунальних ресурсів між об'єктами (наприклад, школами чи лікарнями) й миттєво сигналізувати про аномалії. Це дає змогу муніципальним менеджерам оперативно реагувати на виклики в умовах жорстких воєнних та економічних обмежень [54].

Логічним завершенням цифровізації фінансового менеджменту в ОМС є впровадження цифрового аудиту на основі безперервного аналізу (Continuous auditing). Спеціалізоване програмне забезпечення автоматично сканує бюджетні операції, виявляє ризиковані транзакції, перевіряє закупівельні ціни та прогнозує касові розриви. Перехід до таких автоматизованих систем нівелює деструктивний вплив фінансового дефіциту й застарілих інституційних бар'єрів [56], перетворюючи місцеві фінанси на прозору та захищену модель.

Очевидно, що технології автоматизації не можуть функціонувати у відриві від базових засад місцевого самоврядування. На наш погляд, умови воєнних викликів лише посилюють потребу у гнучкій системі управління фінансовими ресурсами ОМС [8], яка має базуватися на фінансовій самостійності, прозорості руху коштів та високій відповідальності влади. Тільки поєднання децентралізації, цифрового контролю та достатнього ресурсного наповнення локальної казни гарантує стабільний розвиток громад і якісне надання публічних послуг.

Підсумовуючи критичний огляд джерел, варто зазначити, що осмислення цих методологічних аспектів має фундаментальне значення для вдосконалення практики функціонування місцевої влади в Україні. Побудова ефективної моделі управління фінансовими ресурсами виступає безальтернативною передумовою забезпечення довгострокової фінансової стійкості громад, успішної реалізації програм відновлення територій та підвищення рівня безпеки й добробуту населення.

У підрозділі 1.3 здійснено критичний аналіз наукових праць і сучасних підходів до управління фінансовими ресурсами ОМС. Встановлено, що різноманіття поглядів на сутність місцевих фінансів та механізми їхнього адміністрування свідчить про відсутність єдиної наукової концепції. Більшість дослідників акцентують увагу на формуванні доходної бази, тоді як питання управлінської ефективності та раціонального використання видатків залишаються розкритими недостатньо, що актуалізує потребу в подальших розробках з урахуванням сучасних кризових викликів.

Таким чином, у першому розділі сформовано теоретико-методологічний фундамент управління фінансовими ресурсами ОМС. На основі узагальнення наукових джерел розкрито їхню економічну сутність та детально проаналізовано діюче нормативно-правове забезпечення. Резюмовано, що кінцева ефективність МС безпосередньо залежить від чіткості законодавчого регулювання, реального рівня фінансової автономії громад та впровадження інноваційних інструментів використання бюджетних коштів.

2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1 Зарубіжний досвід управління фінансовими ресурсами органів місцевого самоврядування

У науковій літературі сформовано низку методологічних і теоретичних підходів до визначення критеріїв фінансової децентралізації, серед яких виокремлюють декілька базових показників. Одним із ключових індикаторів вважають співвідношення між місцевими та загальнодержавними видатками, адже саме воно відображає рівень фінансової спроможності ОМС щодо реалізації покладених на них функцій і повноважень. Зокрема, у таких країнах, як Данія, Іспанія та Швеція, частка місцевих видатків перевищує 50 % загального обсягу державних витрат [20, с. 81].

Водночас рівень фінансової децентралізації держави також характеризується питомою вагою видатків місцевих бюджетів у структурі ВВП. Даний показник демонструє, яка частина суспільних ресурсів перебуває у розпорядженні ОМС [2]. Вважається, що якщо цей показник перевищує 15%, то держава має високий рівень децентралізації. До таких країн належать Данія, Швеція, Іспанія, Фінляндія, Нідерланди та Італія. Середній рівень децентралізації, за якого частка місцевих бюджетів у ВВП становить 10-15 %, характерний для Польщі, Великої Британії, Угорщини, Чехії та Франції. Натомість недостатній рівень фінансової децентралізації спостерігається у Словаччині, Литві, Естонії, Португалії, Греції та на Кіпрі [20]. На нашу думку, саме цей критерій є одним із найбільш об'єктивних, оскільки він дозволяє оцінити не лише масштаби фінансових ресурсів місцевого рівня, а й реальний ступінь фінансової самостійності ТГ у межах національної економіки.

Рівень фінансової незалежності ОМС безпосередньо визначається часткою власних доходів у структурі бюджету територіальної громади. Тільки щодо власної доходної бази та механізмів її адміністрування місцева влада має право легітимно встановлювати податкові ставки й регулювати обсяги

надходжень. У таких країнах, як Швеція, Данія, Фінляндія, Франція, Люксембург, Кіпр, Австрія, Бельгія, Ірландія та Португалія, частка власних доходів у загальній структурі фінансових ресурсів громад перевищує 50% [20]. Це дозволяє розглядати цей показник як якісний критерій фінансової автономії ОМС, що відображає їхню реальну здатність самостійно забезпечувати свій розвиток.

Обернено пропорційним є показник частки дотацій вирівнювання та міжбюджетних трансфертів у доходах місцевих бюджетів: що вищим є обсяг державних вливань, то нижчим є рівень муніципальної самостійності. Значна питома вага трансфертів свідчить про глибоку фінансову залежність, оскільки ОМС позбавлені інструментів впливу на формування цих надходжень [20]. На наш погляд, надмірна фінансова опіка з боку держави демотивує громади розширювати власну податкову базу та оптимізувати внутрішній фінансовий менеджмент, перетворюючи їх на пасивних отримувачів допомоги.

Відповідно до ключових критеріїв оцінювання рівня фінансової децентралізації у світовій практиці виокремлюють три основні моделі фінансового забезпечення місцевого самоврядування [2]. Перша – скандинавська модель (Швеція, Данія, Фінляндія) з високою часткою місцевих податків, що становлять 10-20% ВВП та 20-50% у загальнодержавній системі оподаткування. Друга – латинська модель (Італія, Франція, Іспанія), де локальні фіскальні надходження формують 4-6% ВВП і близько 20% усіх податкових зборів. Третя – ганноверська модель (Німеччина, Велика Британія, Нідерланди, Польща), у межах якої місцеві податки становлять лише 1-2% ВВП та приблизно 4-5% від загальних податкових надходжень держави [2].

Для детального розуміння специфіки формування муніципальних ресурсів доцільно розглянути досвід окремих держав-представників цих моделей. Зокрема, у Фінляндії (скандинавський тип) основу доходів становить податок на доходи фізичних осіб, який забезпечує високу стабільність фінансової бази. Особливістю фінської системи є суттєва автономія місцевої влади у встановленні ставок оподаткування трудових доходів та тарифів на

комунальні послуги (водо- й електропостачання). Водночас близько 15% бюджетів муніципалітетів покриваються за рахунок загальних трансфертів центрального уряду [41, с. 132].

Досвід Фінляндії демонструє, що домінування місцевих податків над міжбюджетними трансфертами може поглиблювати фінансові диспропорції між муніципалітетами. Це пов'язано з тим, що економічні коливання неоднаково впливають на локальну податкову базу, особливо в частині надходжень від прибутку підприємств. Цей аспект є серйозним викликом для муніципального менеджменту, адже розширення фінансової автономії громад без дієвого інструменту вирівнювання неминуче призводить до глибокого соціально-економічного розриву між територіями.

Для мінімізації цих регіональних відмінностей та забезпечення єдиних стандартів публічних послуг у фінській моделі функціонує ефективна система фінансового вирівнювання. Оцінка доходів муніципалітетів базується на їхньому потенційному податковому потенціалі на душу населення за умови застосування середньої по країні ставки податку. Якщо цей показник у громади є нижчим за 90% від загальнонаціонального рівня, система повністю компенсує різницю. Водночас фінансово спроможні муніципалітети вилучають частину профіциту на користь фонду вирівнювання, перераховуючи туди 40% від суми перевищення встановленого порогу [41, с. 132].

До 2002 року у Фінляндії максимальний внесок муніципалітету до системи вирівнювання не міг перевищувати 15% його податкових доходів, а для територій із надходженнями понад 144% від середнього національного рівня діяли додаткові пільги. Після скасування цих обмежень механізм компенсації почав реалізовуватися через цільове збільшення трансфертів на охорону здоров'я та соціальний захист. Проте навіть після реформ фінська модель забезпечує помірніший рівень перерозподілу ресурсів порівняно з Данією, Норвегією та Швецією [41, с. 132]. На наш погляд, такий підхід є вдалим прикладом балансування між фінансовою самостійністю місцевої влади та

принципами територіальної справедливості.

Важливою особливістю фінської системи є те, що вона майже не створює додаткового фіскального навантаження на центральний бюджет країни. Горизонтальне вирівнювання організоване так, що обсяги коштів, вилучених у муніципалітетів-донорів, практично повністю покривають обсяги фінансової допомоги, яка спрямовується муніципалітетам-реципієнтам [41, с. 134]. Це підтверджує високу збалансованість і самодостатність міжбюджетних відносин у країні.

Крім базових трансфертів, муніципалітети Фінляндії отримують субвенції на охорону здоров'я та соціальні послуги. Їхній обсяг розраховується гнучко – на основі чисельності, густоти й вікової структури населення, а також локальних показників безробіття та захворюваності. Важливо, що розмір цих трансфертів щороку коригується відповідно до інфляції та рівня оплати праці в бюджетній сфері, що забезпечує високу адаптивність системи до соціально-економічних змін [41, с. 134].

Зростання місцевих податкових надходжень, яке розпочалося з 1990 року, дозволило Фінляндії суттєво розширити повноваження ОМС. Як наслідок, частка державних трансфертів у доходах муніципалітетів скоротилася з 30% до майже 15% у 2000 році [41, с. 134]. Ця тенденція яскраво демонструє зміцнення фінансової самостійності місцевої влади та планомірне зменшення її залежності від центрального бюджету.

Корисним для аналізу є й досвід Іспанії, де децентралізація зруйнувала жорстку централізовану модель, яка діяла до 1978 року. У процесі реформ регіони отримали право самостійно регулювати ставки податку на нерухомість та впроваджувати локальні надбавки до ПДФО. Щоправда, з 1986 року держава частково обмежила цю свободу, встановивши граничні межі (мінімальні та максимальні ставки) оподаткування [41, с. 137]. Вважаємо, такий компромісний контроль є цілком виправданим, оскільки він заважає появі надмірної фінансової диференціації між територіями.

Сучасна система місцевого оподаткування Іспанії поєднує обов'язкові

платежі (на нерухомість, підприємницьку діяльність, транспорт) та факультативні збори (на будівництво, міську землю). Муніципалітети наділені правом гнучко регулювати фіскальні ставки у законодавчо визначених межах [41, с. 139]. Основним джерелом наповнення бюджетів є податок на нерухомість, який генерує понад третину податкових надходжень, що підтверджує вагоме значення майнового фіскалізму для фінансової бази територій.

Поряд із цим, іспанські комуни отримують фіксовану частку загальнодержавних податків, алгоритм розподілу якої коригується кожні п'ять років залежно від коливань номінального ВВП. Ефективне розмежування трансфертного забезпечення для великих і малих муніципалітетів дозволяє точково закривати потреби конкретних територій. На наш погляд, такий адаптивний підхід до міжбюджетних відносин є надзвичайно прогресивним, оскільки він зважає не лише на демографічні показники, а й на адміністративний статус та функціональну роль регіону.

Особливе значення для України має досвід Польщі, чії муніципальні реформи демонструють глибокий історичний та територіальний зв'язок із вітчизняними процесами децентралізації [61]. Польське законодавство чітко структурує фінансову базу громад за рахунок власних доходів, загальних і цільових трансфертів, водночас бюджети вищих рівнів (повіти та воєводства) наповнюються переважно через відрахування від ПДФО та податку на прибуток підприємств [10]. Ця модель є взірцевою, адже наочно доводить можливість успішної інтеграції фінансової автономії місцевого самоврядування із виваженими механізмами державного регулювання.

Серед усіх рівнів місцевого самоврядування Польщі лише гміни володіють фіскальними повноваженнями. Їхнє правове поле у сфері оподаткування обмежене державними лімітами й полягає у регулюванні ставок, наданні пільг та адмініструванні місцевих податків за визначеним законом переліком. Ці повноваження поширюються на фіскально вагомі власні надходження – податки на нерухомість, землю та транспортні засоби, тоді як на прибутковий

податок (ПДФО) це право не розповсюджується [2].

Регіональні органи вищого рівня – повіти та воєводства (що аналогічно районним і обласним радам в Україні) – позбавлені права впроваджувати податки чи змінювати їхні ставки. Натомість вагомим джерелом наповнення польських муніципальних бюджетів є управління комунальною власністю: продаж земельних ділянок і споруд, довгострокова оренда та надання майна в користування, де значну частку доходів забезпечує оренда перших поверхів муніципальних будівель [2].

Польська система міжбюджетних трансфертів загального призначення базується на жорстких об'єктивних показниках, що повністю нівелює корупційні ризики та політичний тиск при розподілі коштів. Стабільність і прогнозованість критеріїв надання державної підтримки дозволяють ОМС здійснювати довгострокове фінансове планування [2]. При цьому рівень бюджетного вирівнювання є збалансованим: він не послаблює мотивацію місцевої влади до розвитку локальної економіки та нарощення власних доходів.

Фінансову незалежність польських муніципалітетів зміцнює право самостійно ухвалювати рішення щодо фінансування факультативних (необов'язкових) завдань [2]. Органам влади на місцях дозволено знижувати ставки або скасовувати окремі майнові, транспортні чи земельні податки, а також надавати податкові пільги та звільнення [10]. Крім того, гміни наділені автономним правом встановлювати ціни й тарифи на муніципальні послуги в межах визначених законодавчих обмежень.

Контроль за фінансовою діяльністю органів самоврядування Польщі здійснюють регіональні розрахункові палати, які мають повноваження виявляти та скасовувати незаконні рішення у сфері фінансів [44].

Аналіз муніципального менеджменту свідчить, що локальні доходи є фундаментом фінансової системи, а через бюджетні повноваження реалізується компетентність місцевої влади. Нині основу власних доходів громад становлять саме податкові надходження. У контексті децентралізації

особливого значення набуває зарубіжний досвід фінансового забезпечення, представлений скандинавською, латинською та ганноверською моделями. Вивчення цих підходів є важливим для України, оскільки дозволить адаптувати найбільш результативні світові практики до сучасних умов розвитку вітчизняних ТГ.

Досвід країн Європейського Союзу є ключовим орієнтиром для модернізації місцевих фінансів в Україні. Попри різноманітність європейських муніципальних моделей, можна виокремити кілька спільних характеристик, що забезпечують ефективність локального фінансового управління.

По-перше, це високий рівень фінансової самостійності. У середньому по ЄС частка видатків місцевих і регіональних бюджетів становить близько 24% від загального обсягу публічних фінансів, а в децентралізованих державах (Данія, Швеція) цей показник сягає 40-60% [6]. До 2022 року Україна фактично наблизилася до середньоєвропейського рівня (понад 20%), проте війна тимчасово обмежила цей потенціал. Стратегічна інтеграція до стандартів ЄС вимагає відновлення та подальшого розширення фінансової автономії громад.

По-друге, вагоме значення мають податкові надходження та рівень фіскальної автономії. Муніципалітети в ЄС опираються на власні податкові бази (податок на майно, землю, місцеві збори) та частку загальнодержавних податків [4]. У багатьох країнах (Скандинавія, Польща) ОМС мають право самостійно регулювати ставки окремих податків у законодавчих межах, що стимулює міжрегіональну конкуренцію за бізнес [4]. В Україні ці ставки жорстко уніфіковані Податковим кодексом, тому адаптація європейського досвіду може полягати в наданні громадам більшої гнучкості у встановленні локальних податків.

По-третє, європейська практика базується на чітких механізмах бюджетного вирівнювання. Усі країни ЄС застосовують формульні підходи для згладжування фінансових диспропорцій між громадами, оцінюючи їхній податковий потенціал або видаткові потреби [4]. Унітарні держави (Франція,

Польща) переважно використовують централізовані фонди вирівнювання з єдиною формулою розподілу. Українська модель із базовою та реверсною дотаціями загалом відповідає цій логіці, проте потребує більшої адаптивності для запобігання регіональним розривам у період повоєнного відновлення.

По-четверте, пріоритетом є абсолютна прозорість та підзвітність. Європейські муніципалітети активно залучають мешканців до бюджетного процесу через партиципаторне бюджетування, що поєднується із жорстким державним аудитом [4; 3]. В Україні інструменти громадського контролю та прозорості (Prozorro, портали відкритих даних) наразі активно розвиваються, а подальше наближення до стандартів ЄС залишається головним вектором реформування системи місцевих фінансів.

Порівняльний аналіз свідчить, що система фінансового управління громадами в Україні вже містить базові елементи європейських моделей: механізми бюджетного вирівнювання, участь у загальнодержавних податках, а також інструменти контролю та аудиту. Водночас вона потребує подальшого розвитку через поглиблення децентралізації, розширення власної дохідної бази та впровадження сучасних підходів до менеджменту. Європейський досвід доводить, що синергія фінансової самостійності, відповідальності та прозорості є головною передумовою спроможності громад до сталого розвитку.

Для оцінки рівня децентралізації, ступеня автономії ОМС та ефективності управління ресурсами було проведено порівняльний аналіз систем місцевих фінансів України та країн ЄС. Досвід європейських держав виступає ключовим орієнтиром для модернізації національної моделі, особливо в частині формування доходів, вирівнювання бюджетів та забезпечення підзвітності. Детальне зіставлення спільних і відмінних рис за ключовими критеріями систематизовано й представлено у додатку Б.

Аналіз зарубіжної практики функціонування місцевих фінансів у поєднанні з оцінкою проблем чинної моделі формування місцевих бюджетів в Україні свідчить про необхідність посилення їх дохідної спроможності. Це

передбачає реалізацію таких напрямів:

- зміцнення ролі податкових надходжень у структурі доходів місцевих бюджетів шляхом закріплення за ними тих видів податків, які найбільше відповідають принципам ефективного управління фінансовими ресурсами ОМС, а також поступове скорочення залежності від трансфертів із державного бюджету;
- розширення частки податкових доходів, які не підлягають врахуванню при розрахунку міжбюджетних трансфертів;
- удосконалення організаційно-економічних механізмів акумулювання доходів на місцевому рівні;
- підвищення автономії органів місцевого самоврядування у формуванні та використанні неподаткових джерел надходжень.

У підрозділі 2.1 досліджено зарубіжний досвід управління фінансовими ресурсами органів місцевого самоврядування, зокрема країн Європейського Союзу. Встановлено, що ефективність місцевих фінансів забезпечується високим рівнем фінансової самостійності, значною податковою автономією, розвиненими механізмами бюджетного вирівнювання та високим рівнем прозорості. Визначено, що використання європейського досвіду є доцільним для України, однак потребує адаптації до національних особливостей і сучасних умов розвитку.

2.2 Аналіз практики формування та використання фінансових ресурсів міста Кривого Рогу

Станом на початок 2022 року фінансова спроможність більшості ТГ суттєво зросла порівняно з довоєнним періодом: унаслідок процесів децентралізації місцеві бюджети отримали додаткові фінансові ресурси, а понад 70% муніципалітетів фіксували покращення якості надання публічних послуг [7]. Водночас повномасштабне вторгнення спричинило істотну трансформацію у співвідношенні між державними та місцевими фінансами. З

метою забезпечення оборонних потреб уряд був змушений централізувати частину доходів, зокрема з жовтня 2023 року військовий ПДФО тимчасово вилучено з доходів громад і спрямовано до спеціального фонду державного бюджету. Це рішення, разом зі зростанням доходів державного бюджету за рахунок інших джерел, зумовило різке скорочення частки місцевих бюджетів у зведеному бюджеті країни – з 24,4% у 2022 році до приблизно 15-16% на початку 2024 року [21]. За підсумками 2023 року місцеві бюджети отримали лише близько 15% від усіх доходів зведеного бюджету країни [62]. Левова частка фінансів зосередилася в центрі, що цілком виправдано потребами оборонного сектору та фінансуванням армії. Проте, навіть за таких умов місцева влада втримала фінансовий баланс. Наприклад, 2023 рік регіони закрили без дефіциту, а за перші чотири місяці 2024 року профіцит місцевих бюджетів сягнув 44,8 млрд грн. На цьому тлі державний бюджет через колосальні військові видатки у той самий період мав мінус у понад 300 млрд грн [21]. Це свідчить про збереження базової фінансової стійкості громад, хоча їхні можливості щодо реалізації довгострокових проєктів розвитку істотно звузилися.

На нашу думку, така ситуація є об'єктивно зумовленою умовами воєнного часу, однак у середньостроковій перспективі важливо забезпечити відновлення фінансової автономії місцевого самоврядування. Надмірна централізація ресурсів може стримувати розвиток громад, знижувати їх інвестиційну привабливість та обмежувати здатність оперативно реагувати на локальні потреби. Тому після стабілізації безпекової ситуації доцільно поступово відновлювати баланс між державним і місцевими бюджетами, посилюючи роль власних доходів громад.

В умовах сучасних процесів децентралізації та реформування системи МС особливого значення набуває питання ефективного формування та використання фінансових ресурсів ТГ. Саме фінансове забезпечення ОМС є основою реалізації соціально-економічних програм, розвитку інфраструктури, підтримки комунального сектору та забезпечення стабільного функціонування

міста.

Для більш комплексного розуміння практики формування та використання фінансових ресурсів ОМС доцільно перейти до ширшого аналізу фінансової системи міста Кривого Рогу загалом. Зокрема, важливим є дослідження структури доходів та видатків місцевого бюджету, динаміки бюджетних надходжень, основних напрямів фінансування та рівня фінансової забезпеченості Виконавчого комітету Криворізької міської ТГ (дод. Г).

Аналіз доходів і видатків бюджету міста Кривого Рогу дозволить оцінити ефективність управління фінансовими ресурсами, визначити пріоритетні напрями бюджетної політики та виявити основні тенденції розвитку системи місцевих фінансів в сучасних умовах (див. табл. 2.1, 2.2). А також додамо декілька важливих показників (додаток 3), значення яких є прогнозними у 2026 році.

Таблиця 2.1 – Аналіз дохідної частини бюджету Криворізької міської територіальної громади за 2023–2025 роки

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2023–2024	Динаміка 2023- 2024	Відхилення 2024–2025	Динаміка 2024- 2025
Податкові надходження	8193,1	8535,8	8770,6	+342,7	+4,2%	+234,8	+2,8%
Місцеві податки	3201,8	4106,9	3833,7	+905,1	+28,3%	-273,2	-6,7%
Податок на майно	2855,4	3547,4	3187,9	+692,0	+24,2%	-359,5	-10,1%
Неподаткові доходи	436,2	481,1	467,7	+44,9	+10,3%	-13,4	-2,8%
Доходи від операцій з капіталом	18,4	23,6	10,8	+5,2	+28,3%	-12,8	-54,2%
Трансферти	1640,5	1888,1	2121,9	+247,6	+15,1%	+233,8	+12,4%
Гранти	0,0	0,0	217,8	0,0	0,0%	+217,8	+100%
Усього доходів	10288,2	10929,1	11596,7	+640,9	+6,2%	+667,6	+6,1%

Джерело: сформовано на основі додатків Д, Е, Ж

Аналіз дохідної частини бюджету Криворізької міської ТГ за 2023-2025 роки свідчить про поступове нарощення фінансового потенціалу громади, однак динаміка окремих складових доходів характеризується нерівномірністю

та суттєвою залежністю від економічних, соціальних і безпекових факторів, які продовжують впливати на функціонування місцевих фінансів в умовах воєнного стану. Загалом обсяг доходів бюджету громади збільшився з 10 288,2 млн грн у 2023 році до 13 137,1 млн грн у 2026 році, тобто на 2 848,9 млн грн або майже на 27,7 % (див. рис. 2.1).

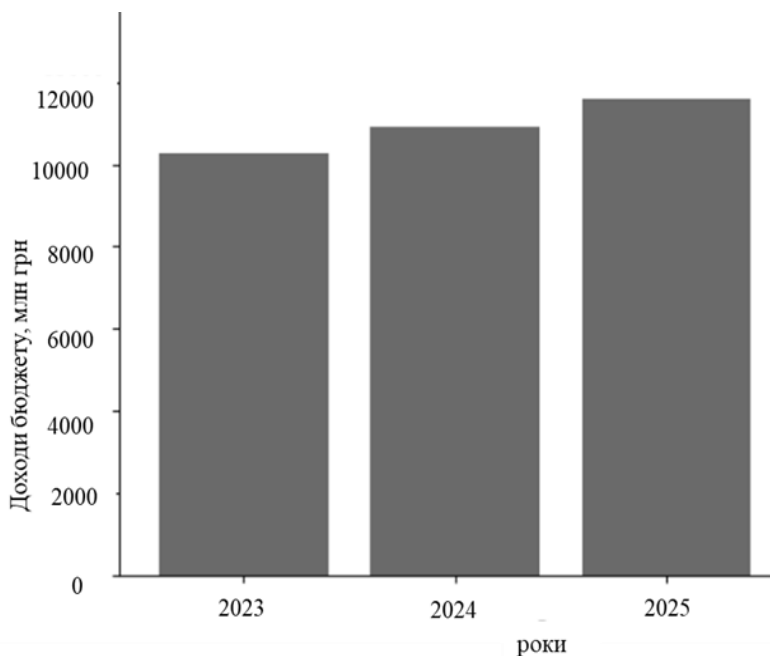


Рисунок 2.1 – Динаміка доходів бюджету Криворізької міської територіальної громади у 2023-2025 роках

У 2024 році порівняно з 2023 роком загальний обсяг доходів зріс на 640,9 млн грн або на 6,2 %, а у 2025 році – ще на 667,6 млн грн або на 6,1 %. Найбільш відчутне збільшення прогнозується у 2026 році, коли доходи громади мають зрости на 1 540,4 млн грн або на 13,3 %.

Така тенденція свідчить про збереження фінансової стійкості громади навіть в умовах високої макроекономічної нестабільності, інфляційного тиску та необхідності перерозподілу значної частини бюджетних ресурсів на забезпечення оборонних і соціально-захисних потреб. Подібна динаміка може бути пояснена поступовим відновленням економічної активності, адаптацією бізнесу до умов воєнного часу, зростанням ролі міжнародної підтримки, а також переглядом міжбюджетної політики держави щодо підтримки ТГ.

Для Кривого Рогу, як одного з найбільших промислових центрів України, вагомим чинником наповнення бюджету залишається діяльність гірничо-металургійного комплексу. Навіть у кризових умовах підприємства галузі продовжують забезпечувати стабільні податкові надходження до місцевої казни.

Традиційне ядро доходів громади формують саме податкові надходження. У 2023 році їх обсяг склав 8 193,1 млн грн, у 2024 році – 8 535,8 млн грн, у 2025 році – 8 770,6 млн грн, а на 2026 рік прогнозується зростання до 9 827,1 млн грн. Загалом за аналізований період ці доходи збільшилися на 1 634,0 млн грн (майже на 20%). Позитивна динаміка 2023-2024 років (приріст 4,2% або 342,7 млн грн) зумовлена відносною стабілізацією роботи міських підприємств та частковим відновленням ринку праці. Проте у 2024-2025 роках темпи приросту уповільнилися до 2,8%, що вказує на вичерпання ефекту первинного відновлення та збереження промислових ризиків. Очікуваний у 2026 році стрибок на 12% (або на 1 056,5 млн грн) пов'язаний із прогнозованим поживавленням економіки, інфляційним коригуванням податкової бази, ростом зарплат та розширенням фінансової автономії громади.

Динаміка місцевих податків демонструє суттєві коливання. У 2024 році їхній обсяг зріс до 4 106,9 млн грн (приріст склав 905,1 млн грн або 28,3 % порівняно з 2023 роком), що стало одним із найвищих показників. Таке різке збільшення пояснюється активізацією податкового адміністрування, переглядом ставок та адаптацією малого й середнього бізнесу до умов воєнного стану.

Однак у 2025 році надходження скоротилися на 6,7 % (на 273,2 млн грн). На наш погляд, це стало наслідком зменшення кількості підприємців, згорання обсягів діяльності та зростання фіскального навантаження. Через високі витрати на логістику й енергозабезпечення частина бізнесу була змушена оптимізувати виробництво або частково перейти в тіньовий сектор. У 2026 році прогнозується відновлення позитивної динаміки із зростанням на 13,6 % (+521,1 млн грн), що вказує на очікувану стабілізацію

підприємницького середовища.

Схожу тенденцію демонструє податок на майно, який є базою фінансової самостійності громади. У 2023–2024 роках його обсяг зріс з 2 855,4 млн грн до 3 547,4 млн грн (на 24,2 %), проте у 2025 році скоротився до 3 187,9 млн грн (на 10,1 %). Цей спад зумовлений погіршенням фінансового стану платників, а також наданням податкових пільг та переглядом вартості об'єктів нерухомості й землекористування в умовах воєнного часу.

Для великого промислового міста стабільність великих виробничих підприємств є критичною, оскільки саме вони формують майнову податкову базу. У 2026 році очікується відновлення надходжень цього податку до 3 420,0 млн грн, що свідчить про прогнозоване економічне пожвавлення та поступову стабілізацію ринку нерухомості.

Неподаткові доходи протягом досліджуваного періоду залишалися відносно стабільними. У 2023 році вони становили 436,2 млн грн, у 2024 році – 481,1 млн грн, а у 2025 році знизилися до 467,7 млн грн. Зростання у 2023–2024 роках на 44,9 млн грн (10,3%) зумовлене збільшенням адмінзборів, плати за послуги та доходів від комунального майна. Водночас скорочення у 2025 році на 13,4 млн грн (2,8%) підтверджує нестійкість цього джерела та його залежність від платоспроможності населення і бізнесу. У 2026 році очікується зростання надходжень до 495,0 млн грн за рахунок підвищення ефективності управління комунальними активами й розширення обсягів адмінпослуг.

Найбільш нестабільною складовою виявилися доходи від операцій з капіталом. У 2023 році вони становили 18,4 млн грн, у 2024 році зросли до 23,6 млн грн, проте у 2025 році різко скоротилися до 10,8 млн грн. Падіння на 54,2% стало найбільшим негативним показником серед усіх доходів казни. Така динаміка пов'язана зі згортанням продажу комунального майна і землі через низьку інвестиційну активність та високі воєнні ризики. Для інвесторів довгострокові вкладення у нерухомість та інфраструктуру під час війни залишаються критичними, що обмежує капітальні надходження. У 2026 році прогнозується часткове відновлення джерела до 15,2 млн грн, хоча його

питома вага у бюджеті залишиться незначною.

Важливим елементом доходної бази громади залишаються міжбюджетні трансферти, обсяг яких зріс із 1 640,5 млн грн у 2023 році до 2 480,0 млн грн у 2026 році. Приріст у 2023–2024 роках склав 247,6 млн грн (15,1%), у 2024-2025 роках – 233,8 млн грн (12,4%), а у 2025-2026 роках – 358,1 млн грн (16,9%). Така тенденція свідчить про посилення ролі державної підтримки для фінансової спроможності території. З одного боку, це компенсує дефіцит власних ресурсів і забезпечує фінансування соціальних програм. З іншого – зростання залежності від трансфертів вказує на обмежений рівень фінансової автономії місцевого самоврядування, оскільки навіть великі промислові громади залишаються вразливими до централізованого бюджетного перерозподілу.

Окремо слід відзначити появу грантових надходжень у 2025 році в обсязі 217,8 млн грн та їхнє подальше зростання до 320,0 млн грн у 2026 році. Ця тенденція свідчить про активізацію міжнародного співробітництва та залучення зовнішніх ресурсів для відновлення інфраструктури, підтримки ВПО, модернізації комунального господарства й енергоефективності. Вважаємо саме розвиток грантової діяльності є одним із найбільш перспективних напрямів зміцнення фінансової бази громади, оскільки іноземні партнери системно розширюють програми підтримки українських міст у процесах відбудови.

Загалом, проведений аналіз показує, що дохідна частина бюджету Криворізької громади у 2023-2026 роках має стійку тенденцію до зростання, попри нестабільність окремих джерел. Основу фінансової спроможності міста досі формують податкові надходження, проте збільшення частки трансфертів і грантів фіксує посилення зовнішньої підтримки. Водночас скорочення деяких місцевих податків та доходів від капітальних операцій відображає негативний вплив війни на локальну економіку. У перспективі головними умовами зміцнення бюджету мають стати диверсифікація джерел, стимулювання підприємництва, ефективне управління комунальним майном

та активне залучення міжнародних інвестицій.

Аналіз видатків є не менш важливим, ніж аналіз доходів, адже саме через них органи місцевого самоврядування реалізують свої функції та забезпечують розвиток громади. Якщо доходи відображають фінансову спроможність, то видатки показують напрями використання ресурсів і пріоритети бюджетної політики. В умовах воєнного стану структура видатків суттєво змістилася в бік фінансування критичної інфраструктури, ЖКГ, соціального захисту, підтримки ВПО та заходів безпеки, що вимагає максимально раціонального та ефективного використання бюджетних коштів.

Департамент фінансів Криворізької міської ради є ключовим елементом бюджетної системи громади, що забезпечує формування, планування та моніторинг місцевого бюджету, а також збалансування його дохідної і видаткової частин та координацію міжбюджетних відносин. До його основних функцій належать підготовка бюджету, контроль за цільовим використанням коштів, аналіз виконання та впровадження середньострокового планування. В умовах воєнного стану департамент оперативно реагує на зміни дохідної бази й трансфертів, забезпечуючи фінансування пріоритетних потреб — безпеки, соціального захисту та відновлення інфраструктури, що визначає його вирішальну роль у фінансовій стійкості громади.

Для Криворізької міської ТГ аналіз видатків є стратегічно важливим, адже статус потужного промислового центру України з розгалуженою інфраструктурою вимагає значних фінансових вливань в освітню, медичну, комунальну та соціальну сфери. Умови воєнного часу створили додатковий тиск на міську казну через необхідність підтримки внутрішньо переміщених осіб, відновлення пошкоджених об'єктів та забезпечення життєдіяльності всього міського господарства. У зв'язку з цим детальний аналіз видаткової частини бюджету громади за 2023-2025 роки (див. табл. 2.2) дозволяє оцінити реальну динаміку фінансування, пріоритети бюджетної політики та рівень адаптації місцевої влади до сучасних викликів.

Таблиця 2.2 – Аналіз видаткової частини бюджету Криворізької міської територіальної громади за 2023–2025 роки

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2023–2024	Динаміка 2023-2024	Відхилення 2024–2025	Динаміка 2024-2025
Державне управління	319,2	399,4	448,7	+80,2	+25,1%	+49,3	+12,3%
Освіта	3 074,4	3 633,0	3 845,6	+558,6	+18,2%	+212,6	+5,9%
Охорона здоров'я	514,4	629,2	718,5	+114,8	+22,3%	+89,3	+14,2%
Соціальний захист та соціальне забезпечення	748,6	947,6	1 084,3	+199,0	+26,6%	+136,7	+14,4%
Культура і мистецтво	169,4	178,1	196,7	+8,7	+5,1%	+18,6	+10,4%
Житлово-комунальне господарство	867,6	1 792,6	2 018,3	+925,0	+106,6%	+225,7	+12,6%
Фізична культура і спорт	146,5	195,9	214,8	+49,4	+33,7%	+18,9	+9,6%
Здійснення заходів із землеустрою	0,2	0,4	0,7	+0,2	+100%	+0,3	+75,0%
Будівництво та регіональний розвиток	32,7	133,5	188,9	+100,8	+308,3%	+55,4	+41,5%
Транспорт та транспортна інфраструктура, дорожнє господарство	2 170,8	1 068,2	1 294,6	-1 102,6	-50,8%	+226,4	+21,2%
Інші програми та заходи, пов'язані з економічною діяльністю	426,5	603,0	688,2	+176,5	+41,4%	+85,2	+14,1%
Зв'язок, телекомунікації та інформатика	99,8	234,6	301,4	+134,8	+135,1%	+66,8	+28,5%
Інша діяльність	756,9	607,6	664,5	-149,3	-19,7%	+56,9	+9,4%
Міжбюджетні трансферти	833,2	573,3	648,9	-259,9	-31,2%	+75,6	+13,2%
Всього	10 160,1	10 996,5	12 314,1	+836,4	+8,2%	+1 317,6	+12,0%

Джерело: сформовано на основі додатків Д, Е, Ж

Загальний обсяг видатків бюджету Криворізької міської територіальної громади у 2023 році становив 10 160,1 млн грн, у 2024 році зріс до 10 996,5 млн грн, а у 2025 році – до 12 314,1 млн грн. Таким чином, у 2023-2024 роках приріст видатків склав 836,4 млн грн або 8,2 %, а у 2024-2025 роках – ще 1 317,6 млн грн або 12,0 % (див. рис. 2.2).

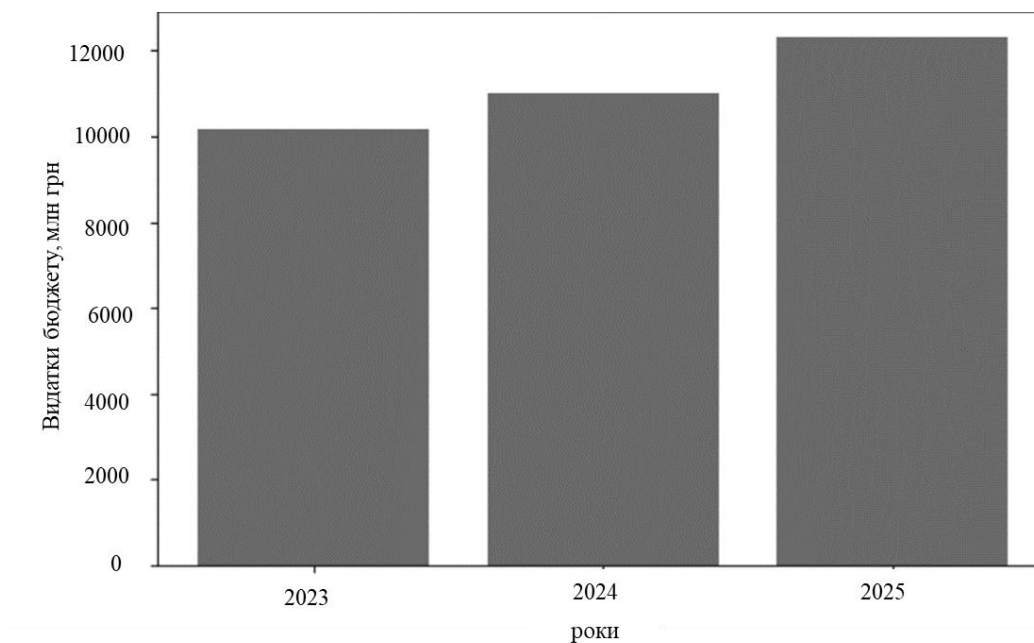


Рисунок 2.2 – Динаміка загального обсягу видатків Криворізької міської ради за період 2023-2025

Зростання видатків бюджету є закономірним для воєнного часу. Ця тенденція зумовлена як необхідністю підтримувати соціально-комунальну інфраструктуру, так і макроекономічними чинниками: інфляцією, подорожчанням енергоресурсів, підвищенням заробітних плат та витратами на відновлення критичних об'єктів міського господарства.

Найбільшу частку фінансування традиційно поглинає освіта. У 2023 році на неї спрямували 3 074,4 млн грн, у 2024 – 3 633,0 млн грн, а у 2025 – 3 845,6 млн грн. Приріст у 2023-2024 роках становив 558,6 млн грн (18,2%), тоді як у 2024-2025 роках темпи уповільнилися до 212,6 млн грн (5,9%).

Значні обсяги видатків зумовлені утриманням мережі закладів, виплатами педагогам, оплатою енергоносіїв та організацією безпечного навчання. На наш погляд, уповільнення темпів приросту у 2025 році вказує на

те, що базові капітальні витрати на адаптацію інфраструктури – зокрема, облаштування укриттів та технічне забезпечення дистанційного формату – були здебільшого виконані у попередні роки.

Видатки на охорону здоров'я також стійко зростали: з 514,4 млн грн у 2023 році до 629,2 млн грн у 2024 (приріст 22,3%) та 718,5 млн грн у 2025 році (ще +14,2%). Така динаміка зумовлена навантаженням на медицину через збільшення кількості пацієнтів, потребу в оновленні обладнання, закупівлі медикаментів і генераторів, а також ремонті лікарень в умовах воєнних ризиків. Збереження фінансування цієї галузі попри обмеженість ресурсів підтверджує чітку соціальну орієнтованість місцевої бюджетної політики.

Суттєве зростання спостерігається у сфері соціального захисту та забезпечення. Якщо у 2023 році відповідні видатки становили 748,6 млн грн, то у 2024 році вони зросли до 947,6 млн грн, а у 2025 році досягли 1 084,3 млн грн. Приріст у період 2023-2024 років склав 199,0 млн грн (26,6 %), що стало одним із найвищих показників у бюджеті, а у 2024-2025 роках збільшення продовжилося ще на 136,7 млн грн (14,4 %). Така динаміка обумовлена стрімким підвищенням потреби у соціальній підтримці в умовах війни. Для Кривого Рогу, як великого промислового й логістичного хабу, критично актуальним залишається фінансування допомоги внутрішньо переміщеним особам, малозабезпеченим сім'ям, особам похилого віку, а також реалізація місцевих програм підтримки військовослужбовців та їхніх родин.

Порівняно помірну динаміку демонструють видатки на культуру і мистецтво: 169,4 млн грн у 2023 році, 178,1 млн грн у 2024 році та 196,7 млн грн у 2025 році. Стриманий приріст у 2023-2024 роках лише на 8,7 млн грн (5,1 %) чітко вказує на обмежені можливості фінансування гуманітарного сектору в умовах воєнного стану. Водночас навіть за жорсткої пріоритетності оборонних та соціальних видатків громада продовжує підтримувати культурну сферу, оскільки вона відіграє вагомую роль у збереженні соціальної стійкості, національної ідентичності та психологічному розвантаженні населення.

Одним із найбільш витратних і показових напрямів стало житлово-комунальне господарство. У 2023 році на ЖКГ було спрямовано 867,6 млн грн, у 2024 році фінансування подвоїлося і досягло 1 792,6 млн грн (приріст 106,6 %), а у 2025 році становило вже 2 018,3 млн грн (додатково +12,6 %). Житлово-комунальна сфера стала ключовим реципієнтом бюджетних коштів через гостру потребу у стабілізації критичної інфраструктури міста. Значні ресурси були акумульовані на ремонт зношених мереж водо-, тепло- та електропостачання, ліквідацію наслідків ворожих обстрілів, закупівлю резервного обладнання та підготовку до складних опалювальних сезонів в умовах суттєвого подорожчання енергоносіїв.

Видатки на фізичну культуру і спорт у 2023 році становили 146,5 млн грн, у 2024 році зросли на 33,7% (до 195,9 млн грн), а у 2025 році збільшилися ще на 9,6%, досягнувши 214,8 млн грн. Навіть в умовах економічної турбулентності фінансування спортивної інфраструктури та програм розвитку залишається пріоритетом громади, забезпечуючи важливу соціальну підтримку молоді під час воєнного стану.

Найбільшу динаміку зростання зафіксовано у сфері будівництва та регіонального розвитку. Якщо у 2023 році ці видатки склали лише 32,7 млн грн, то у 2024 році вони підскочили до 133,5 млн грн (приріст у понад 4 рази або на 308,3%), а у 2025 році досягли 188,9 млн грн. Така тенденція відображає активізацію процесів відновлення міської інфраструктури та модернізації об'єктів комунальної власності, хоча на стрімкі темпи приросту суттєво вплинула й низька база порівняння 2023 року.

Особливо вираженою є траєкторія видатків на транспорт та транспортну інфраструктуру. У 2023 році вони становили 2 170,8 млн грн, у 2024 році скоротилися наполовину (на 50,8% або 1 102,6 млн грн), а у 2025 році частково відновилися до 1 294,6 млн грн (приріст на 21,2%). На наш погляд, глибоке падіння 2024 року зумовлене заморожуванням великих проєктів через безпекові ризики та вимушеним перерозподілом ресурсів на користь більш критичних статей – ЖКГ та соціального захисту. Водночас подальше

зростання у 2025 році підтверджує неможливість тривалого ігнорування потреб дорожнього господарства та міського транспорту.

Помітне зростання демонструють видатки на зв'язок, телекомунікації та інформатику: 99,8 млн грн у 2023 році, 234,6 млн грн у 2024-му та 301,4 млн грн у 2025 році. Стрімкий приріст у період 2023-2024 років (на 134,8 млн грн або 135,1 %) відображає прискорену цифровізацію міського простору – від посилення кіберзахисту до оновлення комунікаційних мереж. В умовах воєнного стану діджитал-інструменти стали критично важливими, оскільки вони забезпечують стабільний документообіг та дозволяють жителям оперативно отримувати адмінпослуги дистанційно.

Паралельно місто урізало фінансування за статтею «Інша діяльність». Якщо у 2023 році сюди спрямували 756,9 млн грн, то у 2024-му – 607,6 млн грн, що означає спад на 149,3 млн грн (або на 19,7 %). Така динаміка вказує на режим суворої економії, коли другорядні проекти поставили на паузу заради базових потреб громади. Схожий маркер жорсткого планування помітний і по міжбюджетних трансфертах, які просили з 833,2 млн грн до 573,3 млн грн (на 31,2 %) через зміну правил перерозподілу податків на загальнодержавному рівні.

Загалом, структура витрат Криворізької громади протягом 2023–2025 років повністю адаптувалася до кризи. Місто зосередилося на захисті життєдіяльності території: фінансуванні шкіл, ремонті мереж ЖКГ, роботі пасажирського транспорту та соціальних виплатах. Бюджет гнучко реагує на виклики, зміщуючи фінансовий фокус на відновлення пошкодженої інфраструктури, запуск електронних сервісів та адресну допомогу населенню.

Водночас важливим елементом системи фінансового забезпечення розвитку громади є діяльність комунальних підприємств, які виступають інструментом реалізації місцевої політики та забезпечення окремих напрямів соціально-економічного розвитку території. У зв'язку з цим практичне дослідження доцільно продовжити аналізом діяльності КП «Інститут розвитку міста Кривого Рогу», яке бере участь у реалізації міських програм,

аналітичному супроводі управлінських процесів та координації окремих проєктів розвитку громади. Аналіз функціонування підприємства дозволяє дослідити особливості формування та використання фінансових ресурсів на локальному рівні, а також оцінити ефективність їх розподілу відповідно до стратегічних потреб міста.

Головною метою діяльності КП «Інститут розвитку міста Кривого Рогу» є забезпечення соціально-економічного розвитку громади, реалізація місцевих програм та модернізація міського середовища. Фінансова база підприємства формується за рахунок бюджетних асигнувань, цільових програм та інших легітимних джерел. Дослідження роботи цієї установи дозволяє оцінити специфіку оперування ресурсами на мікрорівні та перейти до комплексного аналізу фінансового забезпечення органів місцевого самоврядування Кривого Рогу загалом.

Аналіз структури витрат підприємства (див. дод. В) вказує на послідовне збільшення обсягу його фінансування. Найбільш стрімке зростання видатків зафіксовано у 2025 році – одразу на 44,3% відносно показників 2024 року. Окрім інфляційних чинників, це зумовлено масштабним розширенням функціонала установи: запуском нових проєктів, збільшенням кількості локальних ініціатив та ускладненням завдань у сфері просторового розвитку. Завдяки цьому відбулася якісна трансформація підприємства з суто адміністративної структури у багатофункціональний проєктно-аналітичний центр міста.

Ключовою статтею видатків залишається «Оплата послуг», на яку у 2025 році припало понад дві третини бюджету. Це зумовлено специфікою підприємства, орієнтованого на координацію проєктів, аналітичний супровід та залучення зовнішніх експертів. Така структура підтверджує роль установи як модератора інтелектуальних ресурсів для розвитку громади.

Водночас висока частка сторонніх сервісів несе приховані ризики: надмірний аутсорсинг вимиває внутрішню експертизу та посилює залежність від підрядників. Для мінімізації цих загроз важливо дотримуватися балансу –

залучати зовнішніх виконавців лише для вузькопрофільних завдань, паралельно розвиваючи компетенції власної команди.

Динаміка витрат на оплату праці та податкові нарахування свідчить про ставку на людський капітал. Бюджет на персонал зростає через розширення штату та залучення висококваліфікованих фахівців під складні аналітичні завдання. При цьому частка цих витрат є збалансованою, що вказує на раціональний розподіл ресурсів між внутрішніми та зовнішніми процесами.

Незначні видатки на матеріали, обладнання та комунальні послуги є типовими для сектору інтелектуального продукту. Проте така структура може сигналізувати про занижені обсяги оновлення матеріально-технічної бази, що в умовах тотальної цифровізації муніципального менеджменту спроможне обмежити подальший розвиток установи.

Загальне зростання фінансування практично за всіма статтями підтверджує комплексний характер розширення діяльності підприємства. Це доводить системність фінансового планування та узгодженість управлінських рішень у процесі операційної діяльності.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що фінансова модель КП «Інститут розвитку міста Кривого Рогу» є гнучкою та адаптивною до сучасних умов. Разом з тим, подальша модернізація установи потребує оптимізації структури витрат, зміцнення кадрового ядра та підвищення рівня фінансової самостійності.

Окрему увагу доцільно приділити аналізу структури фінансування програм і напрямів діяльності підприємства (див. табл. 2.3). Найбільше фінансування спрямовується на реалізацію заходів соціально-економічного розвитку територіальної громади.

Важливе місце у діяльності КП «Інститут розвитку міста Кривого Рогу» займає програмно-цільовий метод управління фінансовими ресурсами, що забезпечує ефективний розподіл коштів відповідно до потреб громади та пріоритетів міста. Цей підхід дозволяє підприємству концентрувати капітал на реалізації конкретних програм і проєктів соціально-економічного розвитку.

Застосування методу базується на чіткому визначенні цілей, завдань та індикаторів ефективності, що підвищує прозорість і результативність використання фінансових ресурсів. Це забезпечує постійний моніторинг виконання бюджетних програм, оперативне реагування на відхилення та раціональне спрямування коштів на стратегічні цілі громади.

Таблиця 2.3 – Аналіз програмного фінансування КП (2024–2025 рр.)

Програма	2024	Частка 2024, %	2025	Частка 2025, %	Абс. відхилення	Темп росту, %
Соціально–економічний розвиток	26830,1	79,4	30750,0	79,4	+3919,9	114,6
Інвестиції та міжнародна співпраця	2723,6	8,1	3136,1	8,1	+412,5	115,1
Екологічна програма	4064,2	12,0	4647,5	12,0	+583,3	114,4
Цифрова трансформація	200,8	0,6	231,9	0,6	+31,1	115,5
Туризм	0	0	0	0	0	–
Будівництво	0	0	0	0	0	–
ВСЬОГО	33818,7	100	38729,5	100	+4910,8	114,5

Аналіз програмного фінансування за 2024-2025 роки вказує на помітне зростання фінансового забезпечення підприємства. У 2025 році загальний обсяг асигнувань на реалізацію цільових програм сягнув 38 729,5 тис. грн, що на 4 910,8 тис. грн більше порівняно з 2024 роком (33 818,7 тис. грн). Темп зростання у 114,5% підтверджує розширення масштабів діяльності установи та посилення її ролі в реалізації муніципальної політики розвитку.

Структура розподілу ресурсів у 2025 році залишалася стабільною, відображаючи послідовність фінансової стратегії міста. Основна частина коштів (79,4%) була спрямована на програми соціально-економічного розвитку. Зважаючи на промисловий профіль Кривого Рогу, значна увага приділялася екологічним ініціативам, які охопили 12,0% фінансування. На інвестиції та міжнародну співпрацю припало 8,1% ресурсів, тоді як напрям цифрової трансформації, попри порівняно невелику частку в 0,6%, залишався важливим вектором модернізації управлінських процесів.

Функціональний розподіл фінансових ресурсів КП «Інститут розвитку

міста Кривого Рогу» чітко засвідчує його орієнтацію на стратегічні, інвестиційні та соціально значущі програми. Отримані результати дозволяють зробити висновок про вагоме значення підприємства у системі фінансового забезпечення органів місцевого самоврядування та безпосередній реалізації політики сталого розвитку територіальної громади.

У підрозділі 2.2 здійснено аналіз практики формування та використання фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування на прикладі міста Кривий Ріг. Встановлено, що основними джерелами доходів бюджету є податкові надходження, серед яких домінує податок на доходи фізичних осіб. Аналіз структури видатків показав їх соціальну спрямованість, зокрема на фінансування освіти, охорони здоров'я та соціального захисту. Водночас виявлено залежність бюджету від міжбюджетних трансфертів та обмежену гнучкість у використанні фінансових ресурсів, що свідчить про необхідність підвищення ефективності бюджетного управління.

2.3 Проблеми та перспективи вдосконалення управління фінансовими ресурсами органів місцевого самоврядування та напрями їх вирішення у місті Кривому Розі

Сучасна система фінансового управління ОМС в Україні стикається з низкою суттєвих викликів. Процеси фінансового планування, бюджетування та виконання місцевих бюджетів ускладнюються як довготривалими системними проблемами, так і новими чинниками, зумовленими умовами воєнного стану.

Нижче узагальнено основні проблеми, які сьогодні стримують ефективно управління фінансовими ресурсами на місцевому рівні.

Передусім варто відзначити невизначеність у розподілі повноважень і видаткових зобов'язань. Попри наявність законодавчого регулювання, чітке розмежування функцій між органами місцевого самоврядування та державною владою досі залишається неповним [18]. Через це виникають ситуації, коли

окремі функції дублюються або, навпаки, залишаються «нічийними». У результаті громади змушені фінансувати делеговані їм повноваження без достатнього ресурсного забезпечення, що суперечить принципу субсидіарності та знижує ефективність використання коштів.

Не менш важливою є обмеженість дохідної бази та залежність від трансфертів. Хоча децентралізація дала позитивні результати, власних доходів багатьом громадам усе ще не вистачає, особливо у сільській місцевості. У деяких випадках більше половини бюджету формують державні трансферти, що суттєво обмежує фінансову самостійність. Варто зазначити, що подібна ситуація спостерігається і в країнах OECD, де близько 50 % доходів місцевих бюджетів надходить від центральної влади, однак там це компенсується стабільними власними джерелами та ефективною системою вирівнювання [6]. В Україні ж питання зміцнення власної дохідної бази залишається актуальним.

Ще однією проблемою є недосконалість механізму міжбюджетного вирівнювання. Існуюча система базової та реверсної дотацій уже не повністю відповідає сучасним умовам [18]. Воєнні події суттєво змінили економічну ситуацію в громадах, тому традиційні показники податкоспроможності не завжди відображають реальні потреби. Це створює потребу в оновленні формули розподілу ресурсів. Європейський досвід показує, що чіткі формульні механізми дозволяють забезпечити більш справедливий розподіл коштів і рівний доступ до послуг [4].

Окремо варто звернути увагу на проблеми адміністрування та обліку доходів. Наприклад, податок на доходи фізичних осіб сплачується за місцем реєстрації підприємства, а не проживання працівників, що призводить до нерівномірного розподілу доходів між громадами. Додатково ситуацію ускладнює неточність даних щодо фактичного місця проживання населення та обмежений вплив місцевої влади на адміністрування податків [18].

Не менш актуальними залишаються складнощі бюджетного процесу та контролю. Багато громад стикаються з труднощами під час прогнозування доходів, особливо в умовах нестабільності. Це призводить до касових розривів

і проблем з виконанням бюджетів. Водночас внутрішні механізми фінансового контролю ще недостатньо розвинені, а рівень залучення громадян до бюджетного процесу, попри наявність інструментів відкритості, залишається невисоким.

Суттєвий вплив на місцеві фінанси має і війна. Воєнні дії призвели до втрат доходів через скорочення кількості платників податків та знищення бізнесу, а також до зростання видатків у більш безпечних регіонах. Крім того, вилучення військового ПДФО та скасування акцизу на пальне у 2023–2024 роках додатково послабили бюджети громад. Усе це значно ускладнює фінансове планування та знижує спроможність органів місцевого самоврядування [1].

Отже, наведені проблеми мають не лише загальнонаціональний характер, а й проявляються на рівні конкретних ТГ, впливаючи на структуру доходів і видатків місцевих бюджетів. Особливо гостро це відчувається у великих індустріальних містах, де значна частина фінансових ресурсів спрямовується на утримання розгалуженої комунальної інфраструктури. У цьому контексті доцільно розглянути практику формування та використання фінансових ресурсів на прикладі Криворізької міської ТГ, що дозволяє конкретизувати виявлені проблеми та окреслити можливі шляхи їх вирішення.

Бюджет Криворізької міської ТГ перевантажений витратами на утримання комунальної сфери. Найбільше коштів поглинає забезпечення роботи лікарень, шкіл, дитячих садків та профільних підприємств. Упродовж 2023-2025 років ця тенденція загострилася через стрімке подорожчання енергоносіїв та послуг ЖКГ. Замість фінансування капітального будівництва чи залучення інвестицій, місто змушене витратити значні ресурси на оплату поточних рахунків за тепло, світло та воду. Ситуацію ускладнює критичний знос мереж, відсутність автоматизованого контролю та систем оперативного енергомоніторингу.

Оскільки видаткова частина бюджету Криворізької міської ТГ перевантажена витратами на утримування комунальної сфери, виникає гостра

потреба в розробці прикладного інструментарію, здатного заблокувати неефективне використання бюджетних коштів. Як інструмент реального розв'язання цієї проблеми, у межах цього дослідження пропонується до впровадження комплексний муніципальний проєкт «Smart Energy Kryvbas». Головна ідея проєкту полягає в розгортанні єдиної цифрової платформи для моніторингу енерговитрат, що передбачає облаштування освітніх, медичних та адміністративних споруд міста «розумними» лічильниками. Інформація про фактичне споживання води, тепла та електрики в режимі реального часу надходитиме до єдиного міського центру контролю, де система автоматично фіксуватиме аномальні перевитрати чи аварійні витoki, формуючи аналітичну базу для коригування бюджетних лімітів. Для Кривого Рогу це питання є стратегічним, оскільки місто утримує величезну мережу комунальних об'єктів, більшість із яких зведені за застарілими радянськими стандартами й мають низьку енергоефективність. Як наслідок, щороку на оплату енергоносіїв витрачаються сотні мільйонів гривень, які раціональніше було б інвестувати в оновлення муніципального транспорту, ремонт доріг чи соціальну підтримку населення.

Впровадження цієї ініціативи розраховане на кілька послідовних етапів, починаючи з комплексного енергоаудиту комунальних будівель для виявлення точок найбільших втрат ресурсів. Наступним кроком стане безпосереднє технічне розгортання, що включає монтаж цифрового обладнання обліку та запуск муніципального диспетчерського центру. Далі передбачено глибоку автоматизацію процесів через інтеграцію температурних датчиків, систем дистанційного керування опаленням та спеціального софту для прогностичного аналізу. Фінальним етапом стане бюджетна інтеграція, тобто синхронізація отриманих даних із процесом формування міського бюджету, що дозволить точно планувати видатки на житлово-комунальні послуги та блокувати будь-яке нецільове використання коштів.

Фінансувати ініціативу «Smart Energy Kryvbas» планується за комбінованою схемою, де певну частку витрат покриє міський бюджет, проте

основним фінансовим важелем стануть міжнародні гранти та європейські фонди енергоефективності. Такий підхід повністю вкладається у стратегію ЄС щодо «зеленої» модернізації українських міст та післявоєнного відновлення критичної інфраструктури. За попередніми розрахунками, запуск платформи забезпечить реальний економічний ефект, знизивши навантаження на бюджет громади в частині оплати енергоносіїв на 15-20% уже в перші три роки роботи системи.

Для розв'язання цієї проблеми пропонується запускати муніципальну ініціативу «Smart Energy Kryvbas». Її мета – оптимізувати витрати міського бюджету шляхом повної цифровізації обліку енергоспоживання в комунальному секторі. За умови масштабів Криворізької громади це може забезпечити економію десятків мільйонів гривень щорічно. Крім того, система дозволить оперативно виявляти аварійні ситуації, зменшити втрати тепла та води, а також підвищити прозорість використання бюджетних коштів.

На нашу думку, ключова перевага цього проекту полягає в тому, що він не просто скорочує витрати, а формує принципово нову модель управління фінансовими ресурсами громади, засновану на цифровізації, аналітиці та раціональному використанні бюджетних коштів. Для Кривого Рогу, який є великим індустріальним містом із високими комунальними витратами, саме енергоефективність може стати одним із найважливіших резервів зміцнення фінансової стійкості місцевого бюджету в умовах воєнного та післявоєнного періоду.

У підрозділі 2.3 визначено основні проблеми управління фінансовими ресурсами органів місцевого самоврядування, серед яких залежність від трансфертів, обмежена фінансова автономія, недостатня гнучкість використання коштів та недосконалість нормативно-правового регулювання. Обґрунтовано напрями вдосконалення системи, зокрема розширення доходної бази громад, підвищення ефективності використання ресурсів, удосконалення механізмів фінансового контролю та впровадження кращих європейських практик. Це сприятиме підвищенню фінансової спроможності територіальних

громад.

Таким чином, у другому розділі проведено дослідження процесу формування та використання фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування в Україні. На основі аналізу зарубіжного досвіду та практики функціонування місцевих фінансів (на прикладі міста Кривий Ріг) виявлено ключові проблеми та визначено перспективи їх вирішення. Отримані результати свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи управління фінансовими ресурсами з метою підвищення фінансової самостійності та ефективності діяльності органів місцевого самоврядування.

ВИСНОВОК

В сучасних умовах децентралізації, економічної нестабільності та воєнних викликів питання ефективного управління процесом формування та використання фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування набуває особливої актуальності. Саме фінансова спроможність територіальних громад сьогодні виступає основою забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку територій, підвищення якості публічних послуг та реалізації стратегічних напрямів місцевої політики. Ефективне управління фінансовими ресурсами дозволяє органам місцевого самоврядування не лише виконувати свої поточні функції, а й створювати умови для довгострокового розвитку, залучення інвестицій та зміцнення економічної стійкості громад.

У першому розділі бакалаврської роботи було досліджено теоретичні основи управління процесом формування та використання фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування. На основі аналізу наукової літератури було розглянуто сутність поняття «фінансові ресурси органів місцевого самоврядування», визначено їх економічний зміст та роль у системі публічного управління. Узагальнено підходи вітчизняних науковців до трактування фінансових ресурсів та запропоновано комплексне визначення цієї категорії як сукупності грошових коштів, що акумулюються у розпорядженні органів місцевого самоврядування та використовуються для забезпечення виконання публічних функцій і розвитку територіальних громад. Окрему увагу було приділено структурі фінансової бази територіальних громад, яка включає власні доходи, неподаткові надходження, міжбюджетні трансфери, гранти, муніципальні запозичення та інші інструменти фінансового забезпечення.

У ході дослідження нормативно-правового забезпечення було проаналізовано Конституцію України, Бюджетний та Податковий кодекси України, закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», «Про співробітництво

територіальних громад», а також нормативні акти, що регулюють питання відкритості використання публічних коштів, публічних закупівель та фінансового контролю. Було встановлено, що нормативно-правова база у сфері управління фінансовими ресурсами органів місцевого самоврядування є достатньо розвиненою та комплексною, проте характеризується певною фрагментарністю, наявністю законодавчих колізій та надмірною залежністю місцевих бюджетів від державних трансфертів.

У роботі було здійснено критичний аналіз наукових праць щодо управління фінансовими ресурсами органів місцевого самоврядування. Досліджено підходи вітчизняних науковців до проблем фінансової автономії територіальних громад, міжбюджетних відносин, бюджетного управління та фінансового контролю. Визначено, що сучасна система місцевих фінансів в Україні характеризується значними диспропорціями між фінансово спроможними та дотаційними громадами, що ускладнює забезпечення рівномірного розвитку територій. Було встановлено, що ключовими проблемами залишаються недостатня ефективність податкового адміністрування, обмеженість власної доходної бази громад, залежність від субвенцій та дотацій, а також низький рівень інвестиційної активності.

В аналітичному розділі бакалаврської роботи було досліджено зарубіжний досвід управління фінансовими ресурсами органів місцевого самоврядування та визначено основні напрями його адаптації до українських умов. Встановлено, що у більшості європейських країн ключовими принципами фінансового забезпечення місцевого самоврядування є фінансова автономія громад, прозорість бюджетного процесу, стратегічне планування та ефективне використання інструментів державно-приватного партнерства. Особливу увагу приділено практиці використання цифрових інструментів фінансового моніторингу, систем відкритих бюджетів та механізмів залучення інвестицій.

У ході роботи було здійснено аналіз практики формування та використання фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування на

прикладі Кривий Ріг. Проведений аналіз дозволив оцінити структуру доходів і видатків місцевого бюджету, визначити рівень фінансової спроможності громади та виявити основні проблеми у сфері управління фінансовими ресурсами. Було встановлено, що значна частина фінансового забезпечення міста формується за рахунок податкових надходжень, однак вагому роль продовжують відігравати міжбюджетні трансферти. Також було виявлено проблеми, пов'язані з нерівномірністю розподілу ресурсів, високим навантаженням на видаткову частину бюджету та необхідністю фінансування соціальної та інфраструктурної сфер в умовах воєнного стану.

У процесі дослідження було визначено основні проблеми управління фінансовими ресурсами органів місцевого самоврядування, серед яких: надмірна залежність місцевих бюджетів від державних трансфертів, недосконалість нормативно-правового регулювання, обмежена гнучкість використання бюджетних коштів, недостатня ефективність системи фінансового контролю та низький рівень інвестиційної активності громад. Водночас було обґрунтовано перспективи вдосконалення системи управління фінансовими ресурсами, зокрема через посилення фінансової автономії територіальних громад, розширення власної доходної бази, впровадження стратегічного фінансового планування, цифровізацію бюджетного процесу, розвиток державно-приватного партнерства та підвищення прозорості використання публічних коштів.

У кінцевому висновку можна зазначити, що ефективне управління процесом формування та використання фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування є ключовою умовою забезпечення фінансової стійкості територіальних громад та їхнього довгострокового розвитку. Попри позитивні результати реформи децентралізації, сучасна система місцевих фінансів в Україні все ще потребує подальшого вдосконалення, особливо в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів. Для забезпечення реальної фінансової самостійності громад необхідно створити ефективну систему мобілізації власних доходів, удосконалити механізми міжбюджетних

відносин, підвищити ефективність фінансового контролю та стимулювати розвиток місцевої економіки. Лише за умови комплексного підходу до реформування системи управління фінансовими ресурсами органи місцевого самоврядування зможуть стати повноцінними суб'єктами сталого розвитку та економічного відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bankwatch. Rebuilding Ukraine: Funding Challenges and Solutions for Ukrainian Municipalities. 2023. URL: <https://bankwatch.org> (дата звернення: 05.05.2026)
2. Borzenko O. O. Foreign Experience of Financial Security of Local Government in the Conditions of Budget Decentralization. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2021. Vol. 78, № 3. P. 117–121. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.3.12> (дата звернення: 05.05.2026)
3. Can Municipal Property Become a Profitable Asset Portfolio for the Recovery of Ukrainian Communities? VoxUkraine. 17 July 2024. URL: <https://voxukraine.org> (дата звернення: 15.05.2026)
4. Herczynski Jan. Five European Systems of Local Government Finance. SSRN Electronic Journal. 2018. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3382179> (дата звернення: 05.05.2026)
5. Karabin T. O. Розподіл повноважень публічної адміністрації. Ужгород : Гражда, 2016.
6. KDZ Centre. European Local Government Finances and Local Autonomy. 2022. URL: <https://kdz.eu> (дата звернення: 15.05.2026)
7. OECD. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. OECD Multi-level Governance Studies. 2022. URL: <https://oecd.org> (дата звернення: 05.05.2026)
8. Onyshchuk I. I. Analytical Review of Sources and Scientific Literature on Public Management of the Financial Support for Local Government Authorities. Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Management and Administration. 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-09>
9. Riabushka L., Dekhtiar N., Fedchenko V. Financial Autonomy of Local Self-Government: Analysis and Assessment. Problems of Modern Transformations.

Series: Economics and Management. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-08-04>

10. Shapoval V. Experience of Legal Support of Local Taxation in Poland and Prospects of Its Implementation in the Legislation of Ukraine. Knowledge, Education, Law, Management. 2020. Vol. 4, № 5. P. 193–197. DOI: <https://doi.org/10.51647/kelm.2020.5.4.33>

11. Volkova V., Prokopchuk D. Financial Provision of Local Government Bodies in Ukraine in Conditions of Economic Uncertainty. Scientific Notes of Ostroh Academy National University. Series “Economics”. 2025. Vol. 1, № 39(67). P. 178–184. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-39\(67\)-178-184](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-39(67)-178-184)

12. Беновська Л. Місцеві запозичення як інструмент розвитку територіальних громад. Світ фінансів. 2022. № 1(70). С. 49–60. DOI: <https://doi.org/10.35774/sf2022.01.049>

13. Беновська Л. Фінансове забезпечення делегованих повноважень органів місцевого самоврядування: проблеми та напрями вдосконалення. Світ фінансів. 2025. № 3(80). С. 107–120. URL: <https://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1722> (дата звернення: 15.05.2026)

14. Роздорожнюк К. Управління формуванням та використанням фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування в умовах інституційної трансформації / К. Роздорожнюк ; наук. кер. В. С. Адамовська // Фінансові інструменти сталого розвитку держави в умовах системної економічної трансформації : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (11 червня 2026 р., Херсон–Хмельницький). Херсон–Хмельницький : ХНТУ, 2026

15. Борщевський В., Василиця О., Матвеев Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. Держава та регіони. 2022. № 2. С. 30–35. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5>

16. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI : станом на 1 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 05.05.2026)
17. Волкова В., Волкова Н. Формування фінансового потенціалу територіальних громад в контексті реформи місцевого самоврядування. Економіка і організація управління. 2026. С. 19–29. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.4.2>
18. Всеукраїнська асоціація ОТГ. Проблемні питання виконання та планування місцевих бюджетів у 2024–2025 роках. URL: <https://hromady.org/problemni-pitannya-vikonannya-planuvannya-miscevix-byudzhetiv/> (дата звернення: 05.05.2026)
19. Громова О. Є., Абдуллаєва А. Є., Шевчук А. Л. Шляхи вдосконалення наповненості місцевих бюджетів як складової фінансової бази органів місцевого самоврядування. Економічні науки. 2021. № 1. С. 277–281. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2026/2074> (дата звернення: 25.02.2026)
20. Демчак Р. Є. Формування моделей бюджетної децентралізації: досвід зарубіжних країн. Економічний форум. 2015. № 3. С. 77–83.
21. Децентралізація. Моніторинг реформ. Аналіз місцевих бюджетів за січень–квітень 2024 року. URL: <https://decentralization.ua> (дата звернення: 05.05.2026)
22. Дьяків С. О. Цифровізація управління фінансами місцевого самоврядування. Електронне урядування. 2022. № 3. С. 56–64.
23. Європейська хартія місцевого самоврядування : Хартія Ради Європи від 15.10.1985 : станом на 16.11.2009. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (дата звернення: 05.05.2026)
24. Закон України «Про відкритість використання публічних коштів» : від 11.02.2015 № 183-VIII : станом на 14.06.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-19#Text> (дата звернення: 05.05.2026)

25. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» : від 05.02.2015 № 157-VIII : станом на 14.05.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 05.05.2026)
26. Закон України «Про запобігання корупції» : від 14.10.2014 № 1700-VII : станом на 07.02.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 05.05.2026)
27. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» : від 21.05.1997 № 280/97-ВР : станом на 12.04.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 05.05.2026)
28. Закон України «Про публічні закупівлі» : від 25.12.2015 № 922-VIII : станом на 23.04.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 05.05.2026)
29. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» : від 17.06.2014 № 1508-VII : станом на 28.08.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 05.05.2026)
30. Іванов Є. В. Інституційна складова суб'єктів публічного управління. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2023. Т. 34(73), № 1. С. 1–5. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/01>
31. Калиновський Б. В. Місцева публічна влада в Україні: конституційно-правові засади функціонування та розвитку. Вінниця : Нілан ЛТД, 2016.
32. Кащишин М. А. Повноваження органів місцевого самоврядування в Україні та зарубіжних країнах: порівняльний аналіз : дис. д-ра філософії. Київ, 2020.
33. Кириленко О. П. Місцеві фінанси : навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. Тернопіль : Астон, 2004.
34. Ковальчук І. П. Муніципальні фінанси в умовах децентралізації. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 216 с.

35. Ковбасюк Ю. В. (ред.). Енциклопедія державного управління : у 8 т. Київ : НАДУ при Президентові України, 2011.
36. Коломоєць Т. О. Адміністративне право України: академічний курс. Київ : Юрінком Інтер, 2011.
37. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 05.04.2026)
38. Куриш Т. Місцеві фінанси просторового розвитку територіальних громад: теоретичні та практичні розвідки. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Географія. 2025. С. 52–58. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2721.2025.92-93.7>
39. Куц Ю. О., Сінченко В. М., Мамонова В. В., Газарян С. В. Територіальна громада: знаннєвість, дієвість. Харків : Віровець А. П. «Апостроф», 2011.
40. Луніна І. О., Білоусова О. С., Фролова Н. Б. The Development of Fiscal Space During the War and in the Post-war Period. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 20–27. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.20>
41. Луніна І. О., Кириленко О. П., Лучка А. В. та ін. Диверсифікація доходів місцевих бюджетів / за ред. І. О. Луніної. Київ : НАН України, Ін-т екон. та прогнозув., 2010. 320 с.
42. Майстро С. В. Розмежування повноважень органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Державне будівництво. 2012. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_1_33 (дата звернення: 05.05.2026)
43. Мамонова В. В. Публічне управління та адміністрування: співвідношення та суб'єктний склад. Актуальні проблеми державного управління. 2020. № 1(57). С. 29–36. DOI: <https://doi.org/10.34213/ap.20.01.03>
44. Мрочковська Б. Реалізація принципу фінансової незалежності в діяльності гмін. Світ фінансів. 2006. № 4. С. 162–163.
45. Надон О. В., Хмиров І. М., Луценко Т. О. Організаційно-правові засади публічного управління та адміністрування. Харків : НУЦЗУ, 2020.

46. Назар О. Концептуальні основи матеріально-фінансового забезпечення місцевих громад. Ефективність державного управління. 2015. № 43. С. 322–328.

47. Оболенський О. Ю. Провісники нового публічного управління. Розвиток публічного адміністрування на засадах менеджменту: європейський контекст : матеріали наук.-практ. конф. (м. Дніпропетровськ, 15–16 трав. 2009 р.). Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2009. С. 3–8.

48. Осадчук С. Податкові інструменти для розвитку територіальних громад. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 3(84). С. 234–238. DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa3842021246478>

49. Пилипенко Я. В. Механізм забезпечення фінансової самостійності місцевого самоврядування. Право та державне управління. 2021. № 1. С. 243–250. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.1.36>

50. Пилипенко Я. В. Механізм забезпечення фінансової самостійності місцевого самоврядування. Право та державне управління. 2021. № 1. С. 243–249. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.1.36>

51. Письменний В. Розвиток інституту цільових фондів органів місцевого самоврядування в Україні. Формування ринку економіки в Україні. 2017. № 37(2). С. 84–94.

52. Русін В. М. Фінансове забезпечення реалізації власних і делегованих повноважень органів місцевого самоврядування : дис. ... канд. екон. наук. Тернопіль : ТНЕУ, 2013.

53. Рябчук. Формування фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування України в умовах децентралізації. URL: <https://jqmth.donnu.edu.ua/article/view/19243> (дата звернення: 25.05.2026)

54. Собкова Н. Оптимізація фінансового управління в органах місцевого самоврядування: виклики та перспективи. Scientific Journal of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. Economics. 2024. № 2. С. 70–77. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-2-12>

55. Солонар А. В. Окремі аспекти розкриття змісту поняття «повноваження». Порівняльно-аналітичне право. 2014. № 2. С. 253–256.
56. Сорока В. Особливості та проблеми формування фінансових механізмів розвитку територіальних громад в Україні. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Vol. 340(2). P. 63–67. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-9>
57. Ставничий В. О. Фінансова децентралізація та місцеві бюджети: сучасні тенденції. Фінанси України. 2022. № 5. С. 12–24.
58. Стегней М. І., Лінтур І. В., Голубка Я. В. Фінансове забезпечення місцевих бюджетів в умовах адміністративно-територіальної реформи. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. № 17(1). С. 93–95. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/economic_17_1.pdf (дата звернення: 25.05.2026)
59. Стегней М., Лінтур І. Фінансова стійкість місцевих бюджетів як фактор впливу на інвестиційну привабливість регіону. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 1053–1060. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/181.pdf (дата звернення: 15.05.2026)
60. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом : від 27.06.2014 : станом на 14.10.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 05.05.2026)
61. Федоренко В., Чернеженко О. Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації публічної влади в контексті децентралізації: досвід Польщі для України. Публічне право. 2015. № 3(19). С. 103–112.
62. Частка місцевих бюджетів у зведеному бюджеті країни збільшилася майже до 50 %. 2018. URL: <https://decentralization.gov.ua/> (дата звернення: 25.05.2026)
63. Чумакова І. Ю., Двігун А. О. Механізми підвищення ефективності управління комунальним господарством органами місцевого самоврядування.

Регіональна економіка. 2019. № 2. С. 45–55. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2019_2_8 (дата звернення: 25.05.2026)

64. Шевшученко Ю. С. (ред.). Великий енциклопедичний юридичний словник. Київ : Юридична думка, 2007.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Нормативно-правове забезпечення формування та використання фінансових ресурсів ОМС

№	Назва нормативно-правового акта	Коротка характеристика (що регулює)
1	2	3
1	Конституція України	Визначає основи місцевого самоврядування, фінансову автономію громад, гарантії матеріальної та фінансової бази
2	Бюджетний кодекс України	Регулює формування, розподіл і використання місцевих бюджетів, міжбюджетні трансферти
3	Податковий кодекс України	Визначає систему місцевих податків і зборів, джерела доходів місцевих бюджетів
4	Закон «Про місцеве самоврядування в Україні»	Встановлює повноваження органів місцевого самоврядування у сфері фінансів
5	Закон «Про місцеві державні адміністрації»	Регулює фінансові повноваження державних органів на місцях
6	Закон «Про добровільне об'єднання територіальних громад»	Визначає фінансові основи функціонування ОТГ
7	Закон «Про співробітництво територіальних громад»	Регулює спільне використання фінансових ресурсів
8	Закон «Про державний бюджет України» (щорічний)	Визначає обсяги трансфертів місцевим бюджетам
9	Закон «Про засади державної регіональної політики»	Встановлює фінансові механізми розвитку регіонів
10	Закон «Про відкритість використання публічних коштів»	Забезпечує прозорість використання фінансових ресурсів
11	Закон «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність»	Регулює облік і звітність у бюджетних установах
12	Закон «Про публічні закупівлі»	Визначає порядок використання бюджетних коштів через закупівлі
13	Закон «Про запобігання корупції»	Встановлює контроль за використанням фінансових ресурсів
14	Закон «Про фінансовий контроль в Україні»	Регулює контроль за бюджетними коштами
15	Закон «Про Рахункову палату»	Контроль за використанням державних і місцевих фінансів
16	Закон «Про Державну казначейську службу України»	Регулює казначейське обслуговування бюджетів
17	Постанова КМУ «Про затвердження Порядку складання місцевих бюджетів»	Визначає механізм формування бюджетів
18	Постанова КМУ «Про міжбюджетні трансферти»	Регулює порядок надання субвенцій і дотацій
19	Постанова КМУ «Про державний фонд регіонального розвитку»	Визначає фінансування розвитку громад

Продовження додатку А

Продовження табл. А.1

1	2	3
20	Постанова КМУ «Про використання коштів резервного фонду бюджету»	Регулює використання коштів у надзвичайних ситуаціях
21	Постанова КМУ «Про фінансову підтримку територіальних громад»	Визначає механізми підтримки громад
22	Постанова КМУ «Про субвенцію на соціально-економічний розвиток»	Регулює фінансування місцевих проектів
23	Постанова КМУ «Про освітню субвенцію»	Визначає фінансування освіти на місцях
24	Постанова КМУ «Про медичну субвенцію»	Регулює фінансування медичної сфери
25	Наказ Міністерства фінансів «Про бюджетну класифікацію»	Визначає структуру доходів і видатків
26	Наказ Мінфіну «Про порядок казначейського обслуговування»	Регулює рух бюджетних коштів
27	Наказ Мінфіну «Про складання фінансової звітності»	Встановлює правила звітності
28	Стратегія реформування державного управління (2016–2025)	Визначає реформу фінансового управління
29	Стратегія розвитку місцевого самоврядування до 2027 року	Визначає фінансову спроможність громад
30	Державна стратегія регіонального розвитку 2021–2027	Регулює фінансування регіонів
31	Європейська хартія місцевого самоврядування	Встановлює міжнародні стандарти фінансової автономії
32	Угода про асоціацію Україна-ЄС	Передбачає реформу публічних фінансів
33	Закон «Про інвестиційну діяльність»	Регулює залучення інвестицій у громади
34	Закон «Про державно-приватне партнерство»	Визначає фінансування через партнерство
35	Закон «Про державну допомогу суб'єктам господарювання»	Регулює фінансову підтримку бізнесу
36	Закон «Про фінансову децентралізацію» (зміни до БКУ)	Визначає розширення доходів громад
37	Постанова КМУ «Про електронні публічні фінанси (E-data)»	Забезпечує відкритість фінансів
38	Постанова КМУ «Про ProZorro»	Регулює систему закупівель
39	Наказ Держказначейства «Про виконання місцевих бюджетів»	Визначає порядок виконання бюджетів
40	Закон «Про аудит фінансової звітності»	Регулює перевірку використання коштів

Джерело: сформовано автором самостійно

Додаток Б

Таблиця Б.1 - Порівняльна характеристика системи місцевих фінансів у країнах Європейського Союзу та України

Критерій	Країни Європейського Союзу	Україна
Рівень фіскальної децентралізації	Високий рівень: у середньому близько 24% публічних видатків; у децентралізованих країнах (Данія, Швеція) – 40–60%	До 2022 р. – понад 20%, після 2022 р. спостерігається тимчасове зниження через воєнні фактори
Роль місцевих бюджетів	Вагома роль у фінансовій системі, значна частка у фінансуванні соціальних послуг	Зростаюча роль, але ще залежить від державного фінансування
Податкові надходження	Висока частка власних доходів (майнові, земельні податки, місцеві збори)	Значна частина доходів – через закріплені податки та трансферти
Податкова автономія	Місцева влада часто має право встановлювати ставки податків у межах законодавства	Ставки обмежені Податковим кодексом, гнучкість обмежена
Зв'язок «податки – послуги»	Чіткий зв'язок: громадяни усвідомлюють, за що платять	Менш виражений, рівень фінансової відповідальності нижчий
Механізми бюджетного вирівнювання	Формульні системи; різні моделі (централізовані та багаторівневі)	Горизонтальне вирівнювання (базова та реверсна дотації)
Гнучкість системи вирівнювання	Висока адаптивність до регіональних потреб	Потребує вдосконалення та оновлення параметрів
Прозорість бюджетного процесу	Високий рівень відкритості, активна участь громадян	Розвивається (ProZorro, відкриті бюджети), але ще не на рівні ЄС
Громадська участь	Розвинені інструменти (партиципаторне бюджетування, слухання)	Частково впроваджені, але не системні
Фінансовий контроль	Ефективні системи: аудит, фінансові інспектори, префекти	Існує система контролю, але є проблеми з ефективністю
Інвестиційна привабливість громад	Висока, активно залучають інвестиції та бізнес	Обмежена, залежить від регіону та умов
Фінансова самостійність громад	Висока, поєднується з відповідальністю	Середня, обмежена трансфертною залежністю
Стійкість до криз	Висока адаптивність фінансових систем	Вразлива до зовнішніх факторів (війна, економічні кризи)

Додаток В

Таблиця В.1 – Структура та динаміка витрат КП «Інститут розвитку міста Кривого Рогу» за 2022–2025 рр.

№	Стаття витрат	2022	2023	2024	2025	Відхилення 23/22	Відхилення 24/23	Відхилення 25/24	Темп росту 23/22, %	Темп росту 24/23, %	Темп росту 25/24, %	Частка 2025, %
1	Заробітна плата	6400,0	6900,0	7561,9	10919,7	+500,0	+661,9	+3357,8	107,8	109,6	144,4	28,2
2	Нарахування на оплату праці	1380,0	1500,0	1649,6	2381,7	+120,0	+149,6	+732,1	108,7	110,0	144,4	6,1
3	Матеріали, обладнання	90,0	100,0	112,5	162,5	+10,0	+12,5	+50,0	111,1	112,5	144,4	0,4
4	Оплата послуг (крім комунальних)	16000,0	17000,0	18567,2	26797,8	+1000,0	+1567,2	+8230,6	106,3	109,2	144,3	69,2
5	Комунальні послуги	150,0	180,0	204,0	294,6	+30,0	+24,0	+90,6	120,0	113,3	144,4	0,8
6	Інші поточні видатки	4,0	5,0	3,6	5,2	+1,0	-1,4	+1,6	125,0	72,0	144,4	0,01
7	Держ./регіональні програми	5,0	6,0	7,1	10,2	+1,0	+1,1	+3,1	120,0	118,3	143,7	0,03
8	Відрядження	120,0	140,0	158,3	228,0	+20,0	+18,3	+69,7	116,7	113,1	144,0	0,6
	ВСЬОГО	24149,0	25831,0	26830,1	38729,5	+1682,0	+999,1	+11899,4	106,9	103,9	144,3	100%

Додаток Г

ЗАРЕЄСТРОВАНО

*Наказом начальника Криворізького
міського управління юстиції
від 26.10.2010 №196
Свідоцтво №01*

ЗАТВЕРДЖЕНО

*Рішення міської ради
29.09.2010 №4041*

ЗАРЕЄСТРОВАНО

*Головним територіальним
управлінням юстиції
у Дніпропетровській області
« 07 » грудня 2017 року*

ЗАТВЕРДЖЕНО

*Рішення міської ради
22.11.2017 №2197*

СТАТУТ
територіальної громади
м. Кривого Рогу
в новій редакції

*м. Кривий Ріг
2017 рік*

Продовження додатку Г

ПРЕАМБУЛА

Кривий Ріг – великий промисловий регіон України з потужним гірничо-металургійним виробництвом, який по праву називають «сталевим серцем держави» і вважають своїм «містом довжиною в життя» сотні тисяч талановитих і працьовитих людей, об'єднаних у територіальну громаду з компетентним самоврядуванням, є самобутнім культурним, науково-освітнім, спортивним, із значною кількістю історичних пам'яток і сучасно розвинутою соціальною інфраструктурою містом, що розташоване на берегах річок Інгульця та Саксагані на Дніпропетровщині.

Першу офіційну письмову згадку про Кривий Ріг, датовану 27 квітня (8 травня) 1775 року, знайдено в «Розписі заснованих поштових станцій по річці Інгулець від Кременчука до Херсона».

У 1860 році Кривий Ріг було проголошено містечком. 26 лютого 1919 року в ньому відбувся перший повітовий з'їзд рад, на якому Кривий Ріг було проголошено містом, центром нового повіту, який увійшов до складу Катеринославської губернії.

Сучасний Кривий Ріг займає територію площею 431,4 кв. км. Кривий Ріг – найбільше серед міст України, що не є обласним центром. Відстань від міста до м. Дніпра – 146 км, м. Києва – 426 км.

Криворізький промисловий регіон відіграє провідну роль у економіці України, має стратегічне значення для економічної незалежності та безпеки держави.

Тож Криворізька міська рада як повноважний представник територіальної громади міста Кривого Рогу:

- усвідомлюючи відповідальність за долю міста, збереження й примноження його славетних досягнень і традицій;
- маючи на меті забезпечення гідних умов життєдіяльності для всіх мешканців міста та юридичне оформлення об'єднання жителів міста в територіальну громаду, визначення правового статусу територіальної громади, її компетенції, основних форм організації та діяльності, взаємодії з іншими суб'єктами суспільних відносин;
- урахувуючи історичні, соціально-економічні, національно-культурні та духовні традиції криворізького регіонального соціуму;
- відстоюючи демократичні засади розвитку суспільства та піклуючись про зміцнення місцевого самоврядування;
- керуючись положенням Європейської Хартії місцевого самоврядування, ратифікованої Законом України «Про ратифікацію Європейської Хартії місцевого самоврядування», Конституцією України, Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», а також іншими законами України,

Продовження додатку Г

після всебічного публічного обговорення приймає Статут територіальної громади м. Кривого Рогу (надалі – Статут).

Розділ I. Загальні положення

Стаття 1. Правова основа Статуту

Статут є нормативно-правовим актом, який установлює в межах Конституції і законів України права, свободи й обов'язки жителів Кривого Рогу, повноваження територіальної громади, механізми здійснення місцевого самоврядування, регулює питання реалізації членами територіальної громади права на участь у місцевому самоврядуванні, визначає організаційні, матеріальні та фінансові основи місцевого самоврядування на території міста, регулює інші питання, віднесені чинним законодавством України до компетенції органів місцевого самоврядування.

Дія Статуту поширюється на всю територію міста Кривого Рогу.

Стаття 2. Символіка територіальної громади міста

Символікою територіальної громади міста, що відображає історичні, соціально-економічні особливості й традиції міста, є прапор, герб, гімн, печатка, логотип разом зі слоганом Кривого Рогу.

Пісня на музику Ірини Шевченко, слова Віктора Удовенка «Кривий Ріг – моє місто» використовується як гімн територіальної громади міста.

Місто має власний бренд, у основу якого покладені такі елементи – назва, логотип і слоган «Місто довжиною в життя».

Порядок використання символіки територіальної громади визначається відповідними положеннями, що затверджуються Криворізькою міською радою.

Стаття 3. Знаки пошани територіальної громади міста

За видатні заслуги перед громадою громадянам України або інших держав можуть присвоюватися звання «Почесний громадянин міста Кривого Рогу». Прізвища громадян, у тому числі інших держав, які зробили вагомий внесок у забезпечення благоустрою міста, заносяться на Дошку пошани кращих упорядників Кривого Рогу.

Підстави та порядок присвоєння звання «Почесний громадянин міста Кривого Рогу» і занесення прізвища на Дошку пошани кращих упорядників Кривого Рогу встановлюються положеннями, затвердженими Криворізькою міською радою (надалі – міська рада) та її виконкомом відповідно.

Громадяни України, інших держав, особи без громадянства, колективи

Продовження додатку Г

суб'єктів господарювання можуть нагороджуватися відзнаками виконкому міської ради: нагрудним знаком «За заслуги перед містом» I, II, III ступенів, Почесною грамотою або Грамотою виконкому Криворізької міської ради, відзнаками Криворізького міського голови.

За ініціативи органів місцевого самоврядування або членів територіальної громади можуть бути засновані й інші знаки пошани.

Порядок уведення знаків пошани, присвоєння й нагородження ними визначається відповідними положеннями, що затверджуються міською радою, її виконавчим комітетом.

Стаття 4. Міські свята й пам'ятні дати

Проявляючи повагу до історії міста, турбуючись про збереження й збагачення його традицій, самобутній розвиток територіальної громади, цим документом установлюються міські свята й пам'ятні дати – День визволення міста Кривого Рогу від нацистських загарбників – 22 лютого, День міста – 08 травня (святкування в останню суботу травня), День ушанування учасників антитерористичної операції на сході України – 14 червня, День скорботи за загиблими в зоні проведення антитерористичної операції – 29 серпня, що відзначаються щорічно.

Рішенням міської ради можуть установлюватися інші загальноміські свята.

Стаття 5. Міста-побратими

Міста-побратими – два міста різних держав, між якими, на підставі укладених угод, встановлено постійні дружні зв'язки для взаємного ознайомлення з життям, історією та культурою, досягнення кращого взаєморозуміння, зміцнення співпраці та дружби між народами різних країн, а також для обміну досвідом у розв'язанні однакових проблем, що постають перед територіальними громадами та органами місцевого самоврядування.

Міська рада визначає міста-побратими Кривого Рогу. Положення про міста-побратими м. Кривого Рогу затверджується рішенням міської ради.

Розділ II. Територіальна основа організації та діяльності територіальної громади

Стаття 6. Територія міста та населених пунктів

Територіальною основою організації та діяльності територіальної громади є територія міста та населених пунктів, адміністративно підпорядкованих міській раді (селища Авангард, Гірницьке, Коломійцеве, села Новоіванівка, Терноватий Кут).

Додаток Д

Інформація																
про виконання бюджету Криворізької міської територіальної громади за 2023 рік																
(код бюджету 0457810000)																
тис. грн.																
Показники міського бюджету	Уточнений річний план на 2023 рік (з урахуванням виходу по власним надходженням бюджетних установ)	у тому числі:			Виконано за 2023 рік	у тому числі:			Виконано за 2022 рік	у тому числі:			Динаміка виконання показників за 2023 рік у порівнянні з виконанням за 2022 рік	у тому числі:		
		загальний фонд	спеціальний фонд	у тому числі бюджет розширено		загальний фонд	спеціальний фонд	у тому числі бюджет розширено		загальний фонд	спеціальний фонд	у тому числі бюджет розширено		загальний фонд	спеціальний фонд	у тому числі бюджет розширено
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14=6-10	15=7-11	16=8-12	17=9-13
НАДХОДЖЕННЯ																
ПОДАТКОВИ НАДХОДЖЕННЯ	7 984 613,4	7 954 663,4	29 950,0	0,0	8 193 062,8	8 161 508,6	31 554,2	0,0	7 629 752,2	7 593 976,3	35 775,9	0,0	563 310,6	567 532,3	-4 221,7	0,0
місцеві податки:	3 110 663,4	3 110 663,4	0,0	0,0	3 201 807,1	3 201 807,1	0,0	0,0	2 528 283,8	2 528 283,8	0,0	0,0	673 523,3	673 523,3	0,0	0,0
податок на майно:	2 809 680,0	2 809 680,0	0,0	0,0	2 855 372,4	2 855 372,4	0,0	0,0	2 219 141,3	2 219 141,3	0,0	0,0	636 231,1	636 231,1	0,0	0,0
НЕПОДАТКОВИ НАДХОДЖЕННЯ	257 307,0	77 842,0	179 465,0	0,012	266 947,1	86 467,7	180 479,4	0,012	255 832,5	58 146,6	197 685,9	0,012	11 114,6	28 321,1	-17 206,5	0,000
ДОХОДИ ВІД ОПЕРАЦІЙ З КАПІТАЛОМ	7 612,5	0,0	7 612,5	7 612,5	11 056,7	0,8	11 055,9	11 055,9	9 132,5	2,9	9 129,6	9 129,6	1 924,2	-2,1	1 926,3	1 926,3
УСЬОГО ДОХОДІВ власних та закріплених:	8 249 532,9	8 032 505,4	217 027,5	7 612,5	8 412 289,5	8 247 977,1	224 312,4	11 055,9	7 895 919,7	7 652 125,8	243 793,9	9 129,6	576 369,8	595 851,3	-19 481,5	1 926,3
Субвенції, дотації, одержані з інших бюджетів	1 398 199,3	1 222 301,9	175 897,4	175 897,4	1 378 657,4	1 222 213,8	151 443,6	151 443,6	1 135 343,0	0,0	0,0	0,0	238 414,4	86 970,8	151 443,6	151 443,6
РАЗОМ ДОХОДІВ:	9 647 732,2	9 254 807,3	392 924,9	183 509,9	9 845 946,9	9 470 190,9	375 756,0	162 499,5	9 031 162,7	8 787 368,8	243 793,9	9 129,6	814 784,2	682 822,1	131 962,1	153 369,9

Інформація																
про виконання бюджету Криворізької міської територіальної громади за 2023 рік																
(код бюджету 0457810000)																
тис. грн.																
Показники міського бюджету	Уточнений річний план на 2023 рік (з урахуванням виходу по власним надходженням бюджетних установ)	у тому числі:			Виконано за 2023 рік	у тому числі:			Виконано за 2022 рік	у тому числі:			Динаміка виконання показників за 2023 рік у порівнянні з виконанням за 2022 рік	у тому числі:		
		загальний фонд	спеціальний фонд	у тому числі бюджет розширено		загальний фонд	спеціальний фонд	у тому числі бюджет розширено		загальний фонд	спеціальний фонд	у тому числі бюджет розширено		загальний фонд	спеціальний фонд	у тому числі бюджет розширено
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14=6-10	15=7-11	16=8-12	17=9-13
НАДХОДЖЕННЯ																
ВИТРАТИ																
Державне управління	334 757,9	323 611,5	11 146,4	10 811,0	319 206,5	310 506,2	8 700,3	8 405,9	294 622,5	294 054,3	568,2	375,9	24 584,0	16 451,9	8 132,1	8 030,0
Освіта	3 191 259,0	3 074 744,4	116 514,6	40 036,5	3 074 357,8	2 973 719,5	100 638,3	30 138,7	3 072 929,9	3 013 286,8	59 643,1	12 593,4	1 427,9	-39 567,3	40 995,2	17 545,3
Охорона здоров'я	625 395,9	469 196,5	156 199,4	155 810,4	514 369,0	409 606,0	104 763,0	104 374,0	458 659,6	316 203,2	142 456,4	142 441,5	55 709,4	93 402,8	-37 693,4	-38 067,5
Соціальний захист та соціальне забезпечення	811 825,1	781 026,1	30 799,0	0,0	748 635,2	718 476,8	30 158,4	0,0	652 515,5	600 588,9	51 926,6	40,0	96 119,7	117 887,9	-21 768,2	-40,0
Культура і мистецтво	179 463,1	169 134,1	10 329,0	4 608,0	169 398,1	160 461,9	8 936,2	4 103,4	144 731,1	142 607,3	2 123,8	624,0	24 667,0	17 854,6	6 812,4	3 479,4
Фізична культура і спорт	158 812,4	154 862,9	3 949,5	192,9	146 466,9	143 342,3	3 124,6	184,8	139 445,5	137 854,6	1 590,9	89,8	7 021,4	5 487,7	1 533,7	95,0
Житлово-комунальне господарство	929 166,9	740 912,1	188 254,8	185 146,1	867 554,9	692 877,0	174 677,9	171 569,2	643 935,3	561 854,8	82 080,5	2 983,5	223 619,6	131 022,2	92 597,4	168 585,7
Здійснення заходів із землеустрою	2 467,6	245,8	2 221,8	0,0	245,8	245,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	245,8	245,8	0,0	0,0
Будівництво та регіональний розвиток	103 689,8	0,0	103 689,8	103 689,8	32 731,4	0,0	32 731,4	32 731,4	17 125,4	0,0	17 125,4	17 125,4	15 006,0	0,0	15 006,0	15 006,0

Інформація																
про виконання бюджету Криворізької міської територіальної громади за 2023 рік																
(код бюджету 0457810000)																
тис. грн.																
Показники міського бюджету	Уточнений річний план на 2023 рік (з урахуванням виходу по власним надходженням бюджетних установ)	у тому числі:			Виконано за 2023 рік	у тому числі:			Виконано за 2022 рік	у тому числі:			Динаміка виконання показників за 2023 рік у порівнянні з виконанням за 2022 рік	у тому числі:		
		загальний фонд	спеціальний фонд	у тому числі бюджет розширено		загальний фонд	спеціальний фонд	у тому числі бюджет розширено		загальний фонд	спеціальний фонд	у тому числі бюджет розширено		загальний фонд	спеціальний фонд	у тому числі бюджет розширено
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14=6-10	15=7-11	16=8-12	17=9-13
НАДХОДЖЕННЯ																
Транспорт та транспортна інфраструктура, дорожнє господарство	2 237 063,7	2 201 512,9	35 550,8	35 550,8	2 170 786,6	2 135 505,9	35 280,7	35 280,7	1 496 441,3	1 490 587,2	5 854,1	5 854,1	674 345,3	644 918,7	29 426,6	29 426,6
Зв'язок, телекомунікації та інформатика	113 385,5	50 276,1	63 109,4	731,0	99 805,0	36 713,9	63 091,1	712,7	45 982,1	40 306,4	5 675,7	0,0	53 822,9	-3 592,5	57 415,4	712,7
Інші програми та заходи, пов'язані з економічною діяльністю	495 583,6	66 731,9	428 851,7	389 960,0	426 476,9	61 595,5	364 881,4	352 800,6	110 545,6	47 923,7	62 621,9	56 096,5	315 931,3	13 671,8	302 259,5	296 704,1
Інша діяльність	904 706,2	177 519,6	727 186,6	602 147,2	756 943,1	127 706,0	629 237,1	572 606,5	599 322,0	279 056,0	320 266,0	298 118,4	157 021,1	-151 350,0	308 971,1	274 488,1
Міаюджетні трансферти	879 214,9	781 128,2	98 086,7	98 086,7	833 168,0	769 163,8	64 004,2	64 004,2	421 870,5	408 605,0	13 265,5	13 265,5	411 297,5	360 558,8	50 738,7	50 738,7
УСЬОГО ВИДАТКІВ:	10 966 791,6	8 990 902,1	1 975 889,5	1 626 770,4	10 160 145,2	8 539 920,6	1 620 224,6	1 376 912,1	8 098 126,3	7 332 928,2	765 198,1	549 608,0	2 062 018,9	1 206 992,4	855 026,5	827 304,1
Кредитування	610,0	0,0	610,0	0,0	561,4	0,0	561,4	0,0	-356,7	0,0	-356,7	0,0	918,1	0,0	918,1	0,0

Додаток Е

Інформація про виконання бюджету Криворізької міської територіальної громади за 2024 рік (код бюджету 0457810000)

Позначка місцевого бюджету	Уточнений річний план на 2024 рік (в тому числі на валютні надходження бюджетних установ)	у тому числі:			Виконано за 2024 рік	у тому числі:			Виконано за 2023 рік	у тому числі:			Діагностика виконання показників за 2024 рік у порівнянні з 2023 роком	у тому числі:		
		засадничий фонд	спеціальний фонд	у тому числі бюджет розвитку		засадничий фонд	спеціальний фонд	у тому числі бюджет розвитку		засадничий фонд	спеціальний фонд	у тому числі бюджет розвитку				
														146-10	150-11	160-12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	146-10	150-11	160-12	170-13
НАДХОДЖЕННЯ																
ПОДАТКОВИ НАДОДЖЕННЯ	8 459 848,0	8 438 898,0	23 950,0	0,0	8 535 806,5	8 505 399,2	30 407,3	0,0	8 193 062,8	8 161 508,6	31 554,2	0,0	342 743,7	343 890,6	-1 146,9	0,0
місцеві податки:	4 081 003,7	4 081 003,7	0,0	0,0	4 106 936,2	4 106 936,2	0,0	0,0	3 201 807,1	3 201 807,1	0,0	0,0	905 129,1	905 129,1	0,0	0,0
податок на майно:	3 532 084,0	3 532 084,0	0,0	0,0	3 547 422,5	3 547 422,5	0,0	0,0	2 858 372,4	2 858 372,4	0,0	0,0	692 050,1	692 050,1	0,0	0,0
НЕПОДАТКОВИ НАДОДЖЕННЯ	457 997,8	92 391,0	365 606,8	0,012	481 075,0	108 810,7	372 264,4	0,012	266 947,1	86 467,7	180 479,4	0,012	214 127,9	22 343,0	191 784,9	0,0
ДОХОДИ ВІД ОПЕРАЦІЙ З КАПІТАЛОМ	17 652,5	0,0	17 652,5	17 652,5	23 591,9	7,5	23 584,4	23 584,4	11 056,6	0,8	11 055,9	11 055,9	12 535,3	6,7	12 528,5	12 528,5
УСЬОГО ДОХОДІВ власників та керівників:	8 935 498,3	8 528 289,0	407 209,3	17 652,5	9 040 979,0	8 614 217,4	426 761,7	23 584,4	8 472 259,5	8 247 977,1	224 312,4	11 055,9	568 689,6	366 240,3	202 449,3	12 528,5
Субвенції, дотації, субсидії з інших бюджетів	1 995 421,2	1 591 552,8	403 868,4	377 739,0	1 889 112,7	1 484 254,9	403 857,8	377 738,4	1 378 657,4	1 232 213,8	151 443,6	151 443,6	514 455,3	262 041,1	252 414,2	226 284,8
РАЗОМ ДОХОДІВ:	10 930 919,5	10 119 841,8	811 077,7	395 391,5	10 930 919,5	10 108 472,3	830 619,5	401 312,8	9 845 946,9	9 470 190,9	375 756,0	162 499,5	1 083 144,9	628 281,4	454 863,5	238 813,3
ВИТРАТИ																

ВІТРАТИ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	146-10	150-11	160-12	170-13
Державне управління	410 065,0	391 428,9	18 636,1	7 380,3	399 432,0	381 011,8	18 420,2	7 237,6	319 206,5	310 506,2	8 700,3	8 405,9	90 225,5	70 505,6	9 719,9	-1 168,3	
Освіта	3 847 594,8	3 432 223,3	415 371,5	231 165,6	3 633 048,3	3 344 578,4	288 469,9	142 446,0	3 074 357,8	2 973 719,5	100 638,3	30 138,7	588 690,5	370 858,9	187 831,6	112 307,3	
Охорона здоров'я	733 002,6	429 817,3	303 185,3	301 857,5	629 196,8	410 760,0	218 436,8	217 109,0	514 369,0	409 606,0	104 763,0	104 374,0	114 827,8	1 154,0	113 673,8	112 735,0	
Соціальний захист та соціальне зах	959 996,6	937 531,1	22 465,5	2 586,4	947 594,0	925 800,4	21 793,6	2 806,6	748 635,2	718 476,8	30 158,4	0,0	198 558,8	207 323,6	-8 364,8	2 506,6	
Культура і мистецтво	194 501,6	182 588,7	11 912,9	6 141,5	178 130,9	167 463,2	10 667,7	5 462,8	169 398,1	160 461,9	8 936,2	4 103,4	8 732,8	7 001,3	1 731,5	1 359,4	
Фізична культура і спорт	209 427,1	188 247,0	21 180,1	7 843,4	195 896,4	180 632,2	15 264,2	7 720,5	146 466,9	143 242,3	3 124,6	184,8	49 429,5	37 289,9	12 139,6	7 535,8	
Житло-комунальне господарство	1 590 025,7	1 514 063,4	75 962,3	75 658,3	1 792 578,7	1 721 992,0	70 586,7	70 309,7	867 554,9	692 877,0	174 677,9	171 569,2	925 023,8	1 029 116,0	-104 092,2	-101 259,2	
Забезпечення захисту із зброєю	475,3	475,3	0,0	430,2	430,2	430,2	0,0	0,0	245,8	245,8	0,0	0,0	184,4	184,4	0,0	0,0	
Будівництво та регіональний розвиток	220 038,8	0,0	220 038,8	220 038,8	133 548,7	0,0	133 548,7	133 548,7	35 731,4	0,0	32 731,4	32 731,4	100 814,3	0,0	100 814,3	100 814,3	
Транспорт та транспортна інфраструктура, дорожнє господарство	1 084 570,5	1 050 577,5	33 993,0	33 993,0	1 068 162,7	1 035 621,0	32 541,7	32 541,7	2 170 786,6	2 135 505,9	35 280,7	35 280,7	-1 102 623,9	-1 099 884,9	-2 739,0	-2 739,0	
За'юк, телекомунікації та інформатика	240 291,9	65 213,5	175 078,4	10 527,7	234 550,6	59 848,5	174 702,1	10 151,3	99 805,0	36 713,9	63 091,1	712,7	134 745,6	23 134,6	111 611,0	9 438,6	
Інші програми та заходи, пов'язані з економічною діяльністю	784 190,3	129 357,6	654 832,7	654 832,7	603 046,5	119 581,6	483 464,9	483 464,9	426 476,9	61 695,5	364 881,4	352 800,6	176 569,6	57 986,1	118 583,5	130 664,3	
Інша діяльність	1 071 051,0	591 371,7	479 679,3	455 679,3	607 593,7	159 597,6	447 996,1	441 314,2	756 943,1	127 706,0	629 237,1	572 606,5	-149 349,4	31 891,6	-181 241,0	-131 292,3	
Міжбюджетні трансферти	626 701,8	547 562,6	79 139,2	79 139,2	573 252,5	544 862,1	28 390,4	28 390,4	833 168,0	769 163,8	64 004,2	64 004,2	-259 915,5	-224 301,7	-35 613,8	-35 613,8	
УСЬОГО ВИДАТКІВ:	12 271 936,3	9 760 457,9	2 511 478,4	2 086 878,7	10 996 459,0	9 052 179,0	1 944 280,0	1 582 200,5	10 160 145,2	8 539 920,6	1 620 224,6	1 376 912,1	836 313,8	512 258,4	324 055,4	205 288,4	
Кредитування бюджету	37 941,5	0,0	37 941,5	37 941,5	-395,9	0,0	-395,9	0,0	561,4	0,0	561,4	0,0	-957,3	0,0	-957,3	0,0	
РАЗОМ ВИДАТКІВ БЮДЖЕТУ:	12 310 020,8	9 760 457,9	2 549 562,9	2 124 820,2	10 996 459,0	9 052 179,0	1 944 280,0	1 582 200,5	10 161 042,5	8 539 920,6	1 621 121,9	1 376 912,1	835 416,5	512 258,4	323 158,1	205 288,4	

Додаток Ж

Інформація про виконання бюджету Криворізької міської територіальної громади станом за 2025 рік (код бюджету 0457810000)																
Показник бюджету Криворізької міської територіальної громади	Уточнений річний план на 2025 рік (з урахування дошок по класифікації бюджетних установ)	у тому числі:			Виконано за 2023 рік			у тому числі:			Виконано за 2024 рік			Додаткова інформація показників за 2025 рік у порівнянні з аналогічними періодами 2024 року		
		загальний фонд	спеціальний фонд	у тому числі бюджет розпорядку	загальний фонд	спеціальний фонд	у тому числі бюджет розпорядку	загальний фонд	спеціальний фонд	у тому числі бюджет розпорядку	загальний фонд	спеціальний фонд	у тому числі бюджет розпорядку			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
<i>тис. грн.</i>																
НАДХОДЖЕННЯ																
ПОДАТКОВІ НАДХОДЖЕННЯ	8 677 942,0	8 647 992,0	29 950,0	0,0	8 770 687,6	8 742 654,0	28 003,6	0,0	8 536 806,5	8 506 399,2	30 407,3	0,0	234 761,1	237 154,8	-2 403,7	0,0
місцеві податки:	3 814 787,0	3 814 787,0	0,0	0,0	3 833 680,5	3 833 680,5	0,0	0,0	4 106 936,2	4 106 936,2	0,0	0,0	-273 256,7	-273 256,7	0,0	0,0
податок на майно:	3 179 960,0	3 179 960,0	0,0	0,0	3 187 898,7	3 187 898,7	0,0	0,0	3 847 422,5	3 847 422,5	0,0	0,0	-89 833,8	-89 833,8	0,0	0,0
НЕПОДАТКОВІ НАДХОДЖЕННЯ	461 605,8	116 986,3	344 649,5	0,012	467 730,8	121 385,1	346 345,7	0,012	481 075,1	108 810,7	372 264,4	0,012	-13 344,2	12 874,4	-25 918,6	0,0
ДОХОДИ ВІД ОПЕРАЦІЙ З КАПІТАЛОМ	12 052,5	0,0	12 052,5	12 052,5	10 829,9	0,0	10 829,9	10 829,9	23 691,9	7,5	23 684,4	23 684,4	-12 762,0	-7,5	-12 754,5	-12 754,5
УСЬОГО ДОХОДІВ власних та з держави:	9 151 600,3	8 764 948,3	386 652,0	12 052,5	9 257 052,2	8 863 939,1	393 116,1	10 829,9	9 040 979,1	8 614 217,4	426 761,7	23 684,4	216 076,1	249 721,7	-33 645,5	-12 754,5
Субвенції, доходи, отримані з інших бюджетів	2 183 741,3	1 743 852,7	439 888,6	401 872,2	2 021 980,3	1 688 208,1	333 772,2	401 872,2	1 889 112,7	1 484 254,9	403 857,8	377 728,4	233 797,6	200 983,2	32 844,4	23 887,9
Гроші, що надійшли до місцевих бюджетів	233 432,6	0,0	233 432,6	0,0	217 755,8	0,0	217 755,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	217 755,8	0,0	217 755,8	0,0
РАЗОМ ДОХОДІВ:	11 568 774,2	10 508 801,0	1 059 973,2	413 644,7	11 596 721,0	10 549 147,2	1 047 873,8	412 416,2	10 929 091,8	10 098 472,3	830 619,5	401 312,8	667 629,2	460 674,9	216 954,4	11 103,4

В И Т Р А Т И																
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
Державне управління	489 213,7	478 386,4	10 827,3	10 601,3	481 955,7	471 940,3	10 015,4	9 860,8	399 432,0	381 011,8	18 420,2	7 237,6	82 233,7	90 928,5	-8 404,8	2 623,2
Освіта	4 268 041,5	3 707 592,0	560 449,5	243 927,9	4 154 750,6	3 630 811,3	523 939,3	217 053,9	3 633 048,3	3 344 578,4	288 469,9	142 446,0	521 702,3	286 232,9	235 469,4	74 607,9
Охорона здоров'я	677 856,1	392 696,3	285 159,8	285 006,0	623 977,5	372 096,8	251 880,7	251 726,8	629 196,8	410 760,0	218 436,8	217 109,0	-5 219,3	-38 663,2	33 443,9	34 617,8
Соціальний захист та соціальне забезпечення	1 188 178,8	976 372,0	211 806,8	176 540,4	1 120 596,0	952 592,1	168 003,9	133 863,1	947 594,0	925 800,4	21 793,6	2 506,6	173 002,0	26 791,7	146 210,3	131 356,5
Культура і мистецтво	235 713,5	189 245,5	46 468,0	33 687,7	218 623,7	182 371,7	36 252,0	24 210,5	178 130,9	167 463,2	10 667,7	6 462,8	40 492,8	14 908,5	25 584,3	18 747,7
Місцеві культури і спорт	227 370,0	216 007,9	11 362,1	387,0	217 411,8	207 609,4	9 802,4	387,0	195 896,4	180 632,2	15 264,2	7 720,6	21 815,4	26 977,2	-5 461,8	-7 333,6
Дітями-инвалидами та особами з інвалідністю	3 109 469,9	1 976 296,1	1 133 173,8	1 105 404,7	2 672 324,9	1 842 583,0	829 741,9	801 972,8	1 792 578,7	1 721 992,0	70 586,7	70 309,7	879 746,2	120 591,0	759 155,2	731 663,1
Найширока заочна із залученням	543,8	543,8	0,0	0,0	388,8	388,8	0,0	0,0	430,2	430,2	0,0	0,0	-41,4	-41,4	0,0	0,0
Регіональний розвиток та інші інвестиційні проекти	76 226,1	0,0	76 226,1	72 199,2	2 777,0	0,0	2 777,0	2 777,0	133 545,7	0,0	133 545,7	133 545,7	-130 768,7	0,0	-130 768,7	-130 768,7
Транспорт та транспортна інфраструктура, дорожнє господарство	1 254 002,3	985 177,5	268 824,8	35 392,2	1 230 122,2	961 387,5	268 734,4	35 301,8	1 068 162,7	1 036 621,0	32 541,7	32 541,7	161 969,5	-74 233,2	236 192,7	2 760,1
Недвиже, телекомунікацій та інфраструктура	117 490,7	92 192,2	25 298,5	10 121,0	109 607,9	84 980,4	24 627,5	9 455,8	234 550,6	89 848,5	174 702,1	10 151,3	-124 942,7	25 131,9	-180 074,6	-695,5
Реалізація Національної програми інфраструктури	117 490,7	92 192,2	25 298,5	10 121,0	109 607,9	84 980,4	24 627,5	9 455,8	234 550,6	89 848,5	174 702,1	10 151,3	-124 942,7	25 131,9	-150 074,6	-695,5
Інші програми та заходи, пов'язані з економічною діяльністю	202 458,4	103 887,7	98 570,7	98 076,8	192 945,7	99 307,5	93 638,2	93 221,8	603 046,5	119 581,6	483 464,9	483 464,9	-410 100,8	-20 274,1	-389 826,7	-390 243,4
Інша діяльність	621 968,2	174 250,8	447 717,4	379 640,0	588 386,1	153 272,4	435 113,7	372 913,3	607 893,7	159 897,6	447 996,1	441 314,2	-19 207,6	-6 325,2	-12 882,4	-68 400,9
УСЬОГО ВИДАТКІВ:	13 413 989,6	10 066 198,4	3 347 791,2	2 622 890,6	12 537 028,1	9 729 580,7	2 807 447,4	2 106 665,3	10 996 489,0	9 052 179,0	1 944 280,0	1 582 200,5	1 540 569,1	677 401,7	863 167,4	523 464,8

Додаток 3

Інформація про виконання бюджету Криворізької міської територіальної громади станом на 01.05.2026 (код бюджету 0457810000)

Позначка бюджету Криворізької міської територіальної громади	Уточнений річний план станом на 01.05.2026 (з урахуванням фактів по складці надходженнями бюджетних)	у тому числі:			Уточнений річний план виконання бюджету на 01.05.2026 року	Виконано за станом на 01.05.2026 року	у тому числі:			Виконано за станом на 01.05.2026 року	у тому числі:			зміна показника виконання за періодом з початку виконання періоду 2025	у тому числі:		
		засекретний фонд	соціальної фонду	у тому числі бюджет розвитку			засекретний фонд	соціальної фонду	у тому числі бюджет розвитку		засекретний фонд	соціальної фонду	у тому числі бюджет розвитку		засекретний фонд	соціальної фонду	у тому числі бюджет розвитку
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15=7-11	16=8-12	17=9-13	18=10-14
НАДХОДЖЕННЯ																	
ПОДАТКОВІ НАДХОДЖЕННЯ	9 827 129,2	9 797 179,2	29 960,0	0,0	3 267 643,9	3 283 314,6	3 276 017,7	8 296,8	0,0	2 789 988,1	2 783 104,4	6 883,7	0,0	-693 386,4	491 913,3	1 443,1	0,0
місцеві податки	4 354 798,2	4 354 798,2	0,0	0,0	1 869 210,9	1 882 069,2	1 882 069,2	0,0	0,0	1 263 663,3	1 263 663,3	0,0	0,0	318 408,9	318 408,9	0,0	0,0
податок на майно	3 719 910,0	3 719 910,0	0,0	0,0	1 344 648,1	1 358 386,8	1 358 386,8	0,0	0,0	1 037 186,3	1 037 186,3	0,0	0,0	321 391,6	321 391,6	0,0	0,0
НЕПОДАТКОВІ НАДХОДЖЕННЯ	299 810,1	88 497,1	211 013,0	0,012	31 116,0	186 274,9	38 349,7	189 925,2	0,012	163 392,2	44 000,4	109 391,8	0,012	32 827,7	-8 669,7	41 833,4	0,0
ДОХОДИ ВІД ОПЕРАЦІЙ З КАПИТАЛОМ	6 172,4	0,0	6 172,4	6 172,4	0,0	11 663,9	0,7	11 663,2	11 663,2	2 995,2	0,0	2 995,2	2 995,2	8 668,7	0,7	8 668,0	8 668,0
УСЬОГО ДОХОДІВ власних та зарплатних:	10 132 811,7	9 885 676,3	247 136,4	6 172,4	3 298 769,9	3 481 246,0	3 310 368,1	170 877,9	11 663,2	2 947 827,1	2 827 104,8	120 422,3	2 995,2	633 718,9	483 263,3	69 465,6	8 668,0
Субвенції, дотації, субсидії з інших бюджетів	1 704 707,7	1 660 334,6	44 373,2	0,0	768 456,9	727 303,3	716 812,4	10 790,9	0,0	497 241,9	497 241,9	0,0	0,0	230 061,4	219 270,6	10 790,9	0,0
Гранти, що надійшли до місцевих бюджетів	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	217 766,6	0,0	217 766,6	0,0	-217 766,6	0,0	-217 766,6	0,0
РАЗОМ ДОХОДІВ:	11 837 519,4	11 546 010,9	291 608,6	6 172,4	4 067 226,8	4 208 549,3	4 026 880,5	181 668,8	11 663,2	3 662 824,6	3 324 346,7	338 177,8	2 995,2	646 024,8	702 633,8	-166 809,0	8 668,0
ВИТРАТИ																	
Державне управління	624 668,4	623 926,2	742,2	0,0	393 000,0	178 876,9	177 663,6	628,4	0,0	161 663,0	161 963,7	649,3	670,9	16 672,9	16 699,8	-26,9	-670,9
Оплата	4 027 886,8	3 773 299,6	254 587,2	71 608,8	1 703 166,6	1 741 866,7	1 698 864,4	142 812,3	18 364,2	1 290 981,6	1 174 601,4	116 380,2	26 874,8	460 736,1	424 262,0	26 474,1	-7 220,6
Оплата зарплат	489 392,9	437 002,4	52 390,5	52 390,5	204 790,2	182 382,9	174 101,7	8 811,2	6 181,2	201 082,6	149 102,9	51 979,6	51 979,6	-18 929,6	24 998,8	-43 828,4	-43 828,4
Соціальний захист та соціальне забезпечення	1 068 687,7	981 283,0	87 404,7	79 462,9	42 686,6	346 487,1	320 606,6	26 298,8	23 187,8	364 390,9	343 466,6	20 924,3	0,0	-17 921,8	-23 206,0	6 284,2	23 187,8
Культура і спорт	222 676,2	203 114,2	19 562,0	13 238,1	77 732,7	73 891,6	68 323,7	5 438,9	663,9	60 403,9	59 336,7	1 075,2	160,0	13 487,7	9 922,0	4 565,7	783,0
Фізична культура і спорт	246 827,6	230 085,9	16 741,6	0,0	86 672,3	86 288,1	76 984,6	9 308,5	0,0	69 711,2	68 638,9	872,3	0,0	16 673,9	8 146,7	8 428,2	0,0
Житло-комунальне господарство	3 366 817,0	2 380 413,1	986 103,9	978 897,6	786 146,8	663 783,2	621 896,8	31 886,4	28 660,0	376 327,2	360 793,6	14 833,6	14 833,6	278 426,0	261 103,2	17 322,8	11 116,4
Забезпечення захисту і зменшення	6 466,1	6 466,1	0,0	0,0	381,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Регіональний розвиток та інші публічні інвестиційні проекти/програми публічних установ	91 776,0	436,0	91 340,0	66 730,8	436,0	761,7	434,3	317,4	317,4	64,1	0,0	64,1	64,1	697,6	434,3	263,3	263,3
Транспорт та транспортна інфраструктура, державне господарство	1 289 092,2	1 289 092,2	0,0	0,0	478 328,9	413 315,4	413 315,4	0,0	0,0	379 661,0	296 339,6	83 221,4	13 027,7	33 754,4	116 975,8	-83 221,4	-13 027,7
З'вязок, телекомунікації та інформація	108 402,1	105 441,5	2 960,6	0,0	46 728,1	16 911,9	12 965,9	2 946,0	0,0	22 922,8	10 438,6	12 484,2	0,0	-7 010,9	2 527,3	-9 538,2	0,0
Розвиток Національної програми інформатизації	108 402,1	105 441,5	2 960,6	0,0	46 728,1	16 911,9	12 965,9	2 946,0	0,0	22 922,8	10 438,6	12 484,2	0,0	-7 010,9	2 527,3	-9 538,2	0,0
Інші програми та заходи, пов'язані з економічною діяльністю	144 020,9	101 388,5	42 632,4	34 627,2	37 823,8	29 446,3	28 310,9	1 135,4	1 010,7	79 811,9	23 668,3	56 143,6	56 748,3	-80 965,6	4 662,6	-66 018,2	-64 737,6
Інші діяльність	993 239,6	963 239,6	30 000,0	0,0	302 489,8	174 149,1	169 776,3	4 372,8	0,0	132 328,8	41 180,1	91 148,7	82 718,0	41 820,3	128 896,2	-86 776,9	-82 718,0
Міжбюджетні трансферти	633 268,6	616 328,8	16 939,8	16 939,8	273 323,4	267 182,1	266 272,0	880,1	880,1	291 048,2	222 908,8	68 136,4	68 136,4	-23 893,1	43 363,2	-67 266,3	-67 266,3
УСЬОГО ВИДАТКІВ:	13 209 649,9	11 610 481,8	1 599 168,1	1 303 892,6	4 694 706,0	4 163 341,0	3 929 088,1	234 262,9	78 414,4	3 430 194,1	2 912 613,2	617 680,9	312 603,4	733 146,9	1 016 474,9	-283 328,0	-234 089,0