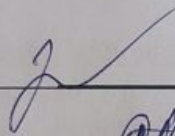


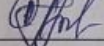
Міністерство освіти і науки України
Криворізький національний університет
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління

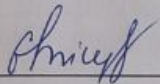
ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

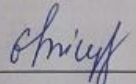
до кваліфікаційної (бакалаврської) роботи
за спеціальністю 281- «Публічне управління та адміністрування»

Тема роботи: «Управління видатками місцевих бюджетів»

Виконав: студент групи ПУА-22  Калина Я.П.

Керівник: канд. екон. наук, доцент  Архипенко С.В.

Нормоконтролер: доктор екон. наук,
професор  Міщук С.В.

Завідувач кафедри, доктор екон. наук,
професор  Міщук С.В.

Кривий Ріг
2026 р.

гів
сів
м із
і. В
ову
ого
—
цію
вове
—
тків
—
гу м.
і та
іці і
—
до б
сано
льше
іння
—
овує
я та

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

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

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

« 19 » _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну (випускную) роботу

студенту гр. ПУА-22 Калині Ярославу Павловичу

1. Тема роботи: Управління видатками місцевих бюджетів

керівник роботи: канд. економ. наук, доцент Архипенко С.В.

затверджена наказом по університету від «19» 02 2026 р. № 111 с

2. Термін здачі студентом закінченої роботи: «15» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативні джерела, підручники, навчальні посібники, наукові статті, інформація з офіційного сайту Виконкому Криворізької міської ради та Інституту розвитку міста Кривого Рогу.

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

Розділ 1 Теоретико-методологічні засади управління видатками місцевих бюджетів

Розділ 2 Аналіз видатків бюджету м. Кривого рогу та управління місцевими видатками під час війни

5. Перелік графічного матеріалу: 8 таблиць, 9 рисунки, 60 джерел.

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

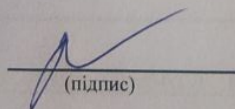
Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	К.е.н, доцент Архипенко С.В.	18.04.2026	15.05.2026
Розділ 2	К.е.н, доцент Архипенко С.В.	05.05.2026	03.06.2026

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	15.06.2026	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.

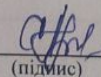
Студент


(підпис)

Калина Я.П.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

канд. економ. наук, доцент Архипенко С.В.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	6
ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИДАТКАМИ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ	10
1.1. Сутність та класифікація видатків місцевих бюджетів	10
1.2. Нормативно-правове регулювання видатків місцевих бюджетів в Україні	20
1.3. Методи управління видатками місцевих бюджетів	26
2 АНАЛІЗ ВИДАТКІВ БЮДЖЕТУ М. КРИВОГО РОГУ ТА УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМИ ВИДАТКАМИ ПІД ЧАС ВІЙНИ	33
2.1. Характеристика Департаменту фінансів виконавчого комітету Криворізької міської ради та Інституту розвитку міста Кривого Рогу	33
2.2. Аналіз видатків бюджету Криворізької міської громади за 2022–2025 роками	41
2.3. Підвищення ефективності управління видатками місцевих бюджетів під час воєнного стану	52
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70

РЕФЕРАТ

ВР: __77__ сторінки, __8__ таблиць, __9__ рисунків, __60__ джерел, __-__ додатків.

Мета ВР: дослідження теоретико-методологічних засад управління видатками місцевих бюджетів та розробка на цій основі аналітичних висновків і пропозицій щодо підвищення ефективності управління видатками бюджету Криворізької міської громади в умовах воєнного стану.

Завдання, які ставились при написанні роботи: розкрити сутність та класифікацію видатків місцевих бюджетів; дослідити нормативно-правове регулювання видатків місцевих бюджетів в Україні; охарактеризувати методи управління видатками місцевих бюджетів; надати характеристику Департаменту фінансів виконавчого комітету Криворізької міської ради та Інституту розвитку міста Кривого Рогу; провести аналіз видатків бюджету Криворізької міської громади за 2022–2025 рр.; визначити напрями підвищення ефективності управління видатками місцевих бюджетів в умовах воєнного стану.

Об'єкт дослідження в роботі: система управління видатками місцевих бюджетів в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження: видатки бюджету Криворізької міської громади та механізми управління ними.

Результати дослідження: систематизовано теоретичні підходи до визначення сутності видатків МБ; охарактеризовано нормативно-правову систему їх регулювання; проведено аналіз динаміки та структури видатків Криворізької міської громади за 2022–2025 рр.; виявлено ключові проблеми ефективного управління видатками в умовах воєнного стану та на основі позицій провідних науковців і міжнародних аналітичних організацій сформульовано пропозиції щодо їх вирішення.

Ключові слова: ВИДАТКИ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ, УПРАВЛІННЯ ВИДАТКАМИ, БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС, ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ МЕТОД, МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ, КРИВОРІЗЬКА МІСЬКА ГРОМАДА, ВОЄННИЙ СТАН, БЮДЖЕТНА СТІЙКІСТЬ, ВІДНОВЛЕННЯ.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ
І ТЕРМІНІВ

1. БКУ – Бюджетний кодекс України
2. БОР – бюджетування, орієнтоване на результат
3. ДАСУ – Державна аудиторська служба України
4. ДКСУ – Державна казначейська служба України
5. ЄС – Європейський Союз
6. ЖКГ – житлово-комунальне господарство
7. ІРМ – Інститут розвитку міста Кривого Рогу
8. КМГ – Криворізька міська громада
9. КМУ – Кабінет Міністрів України
10. КП – комунальне підприємство
11. КПКВКМБ – код програмної класифікації видатків та кредитування місцевих бюджетів
12. МБ – місцевий бюджет / місцеві бюджети
13. МФУ – Міністерство фінансів України
14. ОЕСР – Організація економічного співробітництва та розвитку
15. ОМС – органи місцевого самоврядування
16. ОСББ – об'єднання співвласників багатоквартирного будинку
17. ПДФО – податок на доходи фізичних осіб
18. ПЦМ – програмно-цільовий метод
19. СБП – середньострокове бюджетне планування
20. ТГ – територіальна громада

ВСТУП

Ефективне управління видатками місцевих бюджетів є одним із ключових чинників якості публічного управління та добробуту мешканців територіальних громад. В умовах реалізації реформи децентралізації, що суттєво розширила фінансову самостійність органів місцевого самоврядування (ОМС), питання раціонального та прозорого використання бюджетних коштів набуває особливої актуальності. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації з лютого 2022 р. поставило перед ОМС якісно нові виклики: різке зростання видаткових потреб при одночасному скороченні передбачуваності доходної бази зумовило необхідність докорінного перегляду підходів до управління видатками місцевих бюджетів (МБ).

Криворізька міська громада є показовим прикладом великого міста, що перебуває в зоні активного збройного конфлікту: система управління видатками її бюджету зазнала суттєвих змін під впливом воєнного стану — від пріоритизації безпекових видатків та відновлення зруйнованої інфраструктури до активного залучення міжнародного фінансування. Дослідження цього досвіду має теоретичне і практичне значення для вдосконалення управління місцевими бюджетами як в умовах воєнного стану, так і в перспективі повоєнного відновлення.

Теоретичні та практичні аспекти управління видатками місцевих бюджетів досліджували такі вітчизняні науковці, як: Радіонов Ю.Д., Пилипенко Я.В., Тарасенко Д.В., Канєва Т.В., Цимбалюк І.О., Фарінович І.В., Мутка С.Є., Нікіфоров П.О., Легкоступ І.І., Токаренко О.В., Матвієнко Г.С., Казюк Я.М. та інші. Серед міжнародних аналітичних організацій суттєвий внесок у розуміння фіскальної стійкості місцевих бюджетів України зробили ОЕСР, Світовий банк, WIIW (Австрійський інститут економічних досліджень), а також дослідники Rabinovych M., Levitas A., Betliy O., Coburn E.

Метою написання випускної роботи є дослідження теоретико-методологічних засад управління видатками місцевих бюджетів та розробка на цій основі аналітичних висновків і пропозицій щодо підвищення ефективності управління видатками бюджету громад в умовах воєнного стану.

Завдання, які ставились при написанні роботи:

- розкрити сутність та класифікацію видатків місцевих бюджетів;
- дослідити нормативно-правове регулювання видатків місцевих бюджетів в Україні;
- охарактеризувати методи управління видатками місцевих бюджетів;
- надати характеристику Департаменту фінансів виконавчого комітету Криворізької міської ради та КП «Інститут розвитку міста Кривого Рогу»;
- провести аналіз видатків бюджету Криворізької міської громади за 2022–2025 рр.;
- визначити напрями підвищення ефективності управління видатками місцевих бюджетів в умовах воєнного стану.

Об'єктом дослідження є система управління видатками місцевих бюджетів в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є Механізми управління видатками місцевих бюджетів

У ході написання випускної роботи використано такі методи дослідження: теоретичні (аналіз, синтез, індукція, дедукція, систематизація — для опрацювання наукової літератури та нормативно-правової бази); емпіричні (статистичний аналіз, порівняння, структурний та динамічний аналіз — для дослідження видаткових показників місцевого бюджету); графічні (для наочного відображення динаміки і структури видатків).

Джерелами інформації для написання роботи є: нормативно-правові акти (Бюджетний кодекс України, закони України, постанови Кабінету Міністрів України); наукові статті та навчальні посібники вітчизняних і зарубіжних авторів; аналітичні матеріали МФУ, Рахункової палати, ОЕСР, Світового банку; офіційні дані порталу «Відкритий бюджет»; матеріали звітності про виконання бюджету Криворізької міської громади за 2022–2025 рр.; внутрішня документація КП «Інститут розвитку міста Кривого Рогу».

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИДАТКАМИ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ

1.1. Сутність та класифікація видатків місцевих бюджетів

Місцеві бюджети є визначальною ланкою бюджетної системи України та головним фінансовим інструментом органів місцевого самоврядування (далі — ОМС). Через них акумулюються й розподіляються фінансові ресурси, що забезпечують суспільні послуги на рівні громади: від утримання закладів освіти і охорони здоров'я до розвитку комунальної інфраструктури та соціального захисту населення. У цьому контексті видатки місцевих бюджетів (далі — МБ) є центральним елементом бюджетного процесу, а їх ефективне управління — запорукою якості надання публічних послуг та добробуту мешканців. Питання ефективного управління видатками МБ набуває особливої актуальності в умовах реалізації реформи децентралізації, оскільки розширення фінансової самостійності ОМС нерозривно пов'язане з підвищенням вимог до якості управління бюджетними ресурсами на місцевому рівні.

Дослідження сутності видатків МБ вимагає передусім чіткого розмежування суміжних понять. Відповідно до статті 2 Бюджетного кодексу України (далі — БКУ) видатки бюджету — це кошти, спрямовані на здійснення програм та заходів, передбачених відповідним бюджетом, за винятком коштів на погашення боргу та повернення надміру сплачених до бюджету сум [1]. Водночас ширше поняття «витрати бюджету» охоплює й видатки бюджету, і надання кредитів із бюджету, і погашення боргу, і повернення помилково отриманих коштів. Таке законодавче розмежування є принциповим для бюджетного обліку, планування й контролю, оскільки дозволяє відстежувати реальний обсяг суспільних видатків окремо від

кредитних і боргових операцій, формуючи достовірну картину фінансового стану місцевого бюджету.

Наукова думка щодо сутності видатків МБ розвивалася в кількох напрямках — від суто юридичного трактування до комплексного фінансово-економічного та управлінського підходу. Кожен із цих підходів акцентує увагу на певному аспекті категорії, що відображає різні площини її дослідження: правову, фінансову та управлінську. Узагальнення основних наукових позицій провідних українських дослідників наведено на рис. 1.1.

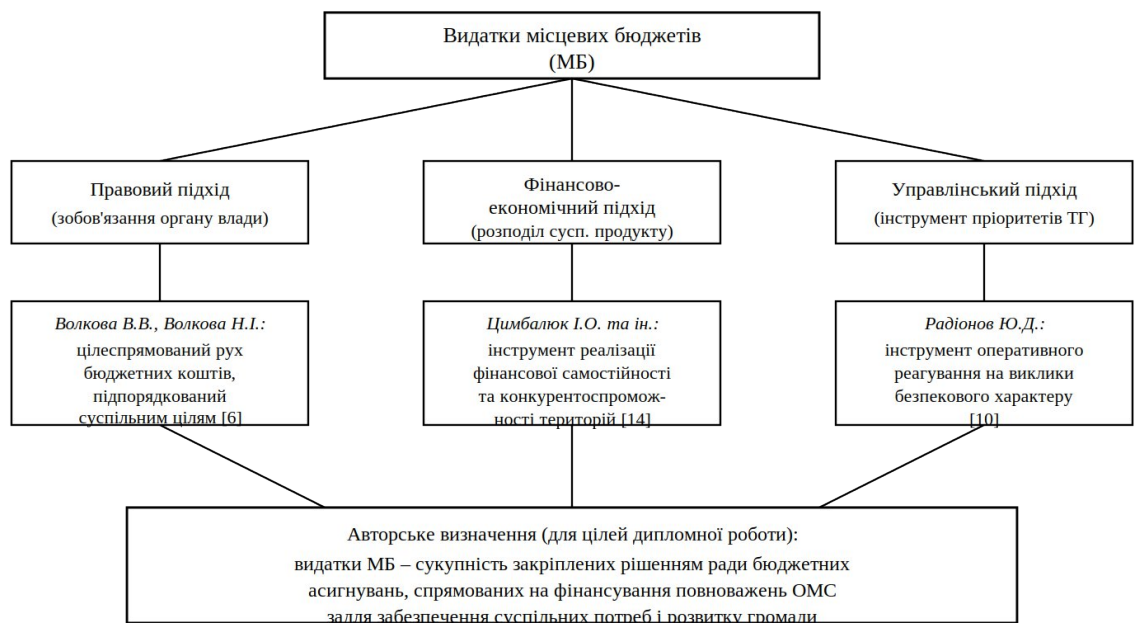


Рисунок 1.1 – Підходи до визначення поняття «видатки місцевих бюджетів»

[6, 10, 14]

Як видно з рис. 1.1, попри різні акценти, більшість дослідників сходяться у тому, що видатки МБ є цілеспрямованим рухом публічних коштів, підпорядкованим реалізації суспільних функцій ОМС. Правовий підхід акцентує увагу на нормативній закріпленості видатків: видатки виникають лише тоді, коли їх передбачено рішенням ради у відповідних бюджетних призначеннях [1]. Фінансово-економічний підхід розглядає видатки як

механізм розподілу суспільного продукту між різними галузями та соціальними групами, наголошуючи на їх перерозподільчій природі [6]. Управлінський підхід трактує видатки як інструмент реалізації стратегічних цілей громади, підкреслюючи зв'язок між бюджетними рішеннями та результатами розвитку території [17].

З погляду публічного управління видатки МБ доцільно визначити як сукупність закріплених рішенням ради бюджетних асигнувань, що спрямовуються на фінансування власних і делегованих повноважень ОМС протягом бюджетного періоду задля забезпечення суспільних потреб і сталого соціально-економічного розвитку громади. Таке визначення одночасно відображає правовий аспект (закріпленість рішенням ради), функціональний (реалізація повноважень) та цільовий (задоволення суспільних потреб) і є робочим для цілей дипломної роботи.

Принципово важливим для розуміння природи видатків МБ є їх функціональне навантаження. В економічній науці прийнято виокремлювати кілька ключових функцій, які видатки МБ виконують у системі публічних фінансів.

По-перше, розподільча функція: видатки є механізмом перерозподілу фінансових ресурсів між галузями і соціальними групами населення громади з метою забезпечення рівного доступу до публічних послуг незалежно від рівня добробуту окремих мешканців. Саме через видаткову частину бюджету держава та ОМС коригують соціальну нерівність і забезпечують суспільну солідарність.^[50]

По-друге, регульовальна функція: через структуру видатків ОМС впливають на темпи і пропорції розвитку економіки громади, стимулюючи або стримуючи окремі галузі. Видатки на підтримку місцевого підприємництва, розвиток інфраструктури, залучення інвестицій безпосередньо формують ділове середовище на рівні громади [14].

По-третє, стимулювальна функція: видатки на освіту, охорону здоров'я, спорт і культуру формують людський капітал — основу довгострокової конкурентоспроможності території. Якісна бюджетна підтримка цих сфер підвищує привабливість громади для проживання і ведення бізнесу.

По-четверте, соціальна функція: видатки на соціальний захист, пільги, субсидії та соціальні послуги забезпечують базовий рівень добробуту для найбільш вразливих категорій населення і є інструментом соціальної рівності в громаді. В умовах воєнного стану ця функція набула особливого значення у зв'язку зі зростанням кількості внутрішньо переміщених осіб [10].

Розуміння функцій видатків МБ є важливим не лише з теоретичного, а й із практичного погляду. Співвідношення між різними функціями у видатковій частині бюджету відображає реальні управлінські пріоритети місцевої влади. При цьому функції видатків не є взаємовиключними — один і той самий видаток може одночасно виконувати і розподільчу, і стимулювальну функцію.

Масштаб видатків МБ як суспільного явища засвідчується статистичними даними. За аналітичними матеріалами порталу «Децентралізація» [22], загальні видатки МБ у 2023 році становили 373,4 млрд грн. У структурі видатків того ж року найбільшу частку займала освіта — 38,37% (порівняно з 47,96% у 2022 р.), тоді як видатки на економічну діяльність зросли з 12,67% до 17,47%. Видатки на соціальний захист у 2023 р. зросли на 90% (+16,8 млрд грн) порівняно з 2021 р. Ці дані свідчать про динамічну трансформацію структури видатків під впливом воєнних умов та вказують на перерозподіл пріоритетів від освіти до безпекових і соціальних видатків.

Класифікація видатків МБ є методологічним фундаментом для їх планування, обліку, аналізу та контролю. Відповідно до наказу МФУ «Про бюджетну класифікацію» [4] та положень БКУ [1] видатки бюджету

класифікуються за чотирма основними критеріями, що подані у вигляді схеми на рис. 1.2.

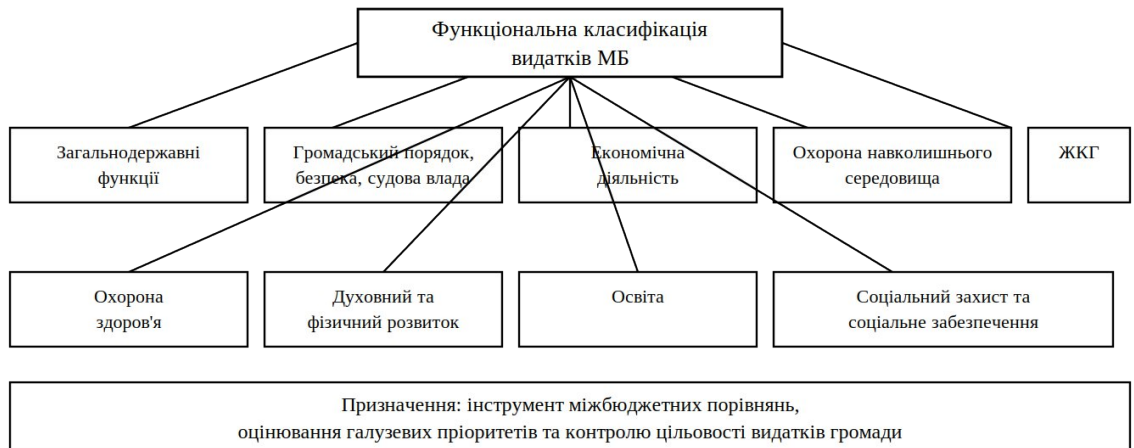


Рисунок 1.2 – Функціональна класифікація видатків місцевих бюджетів [4]

Функціональна класифікація, відображена на рис. 1.2, є ключовим інструментом міжбюджетних порівнянь і оцінювання галузевих пріоритетів громади [4]. Поряд із нею не менш важливою є економічна класифікація, що розмежовує видатки залежно від їх економічної природи (рис. 1.3). За даними аналізу за 2023 рік [22], капітальні видатки міст становили 68,1 млрд грн, що на 38,5% перевищує показник 2021 р., що свідчить про активне інвестування в розвиток навіть в умовах воєнного стану.

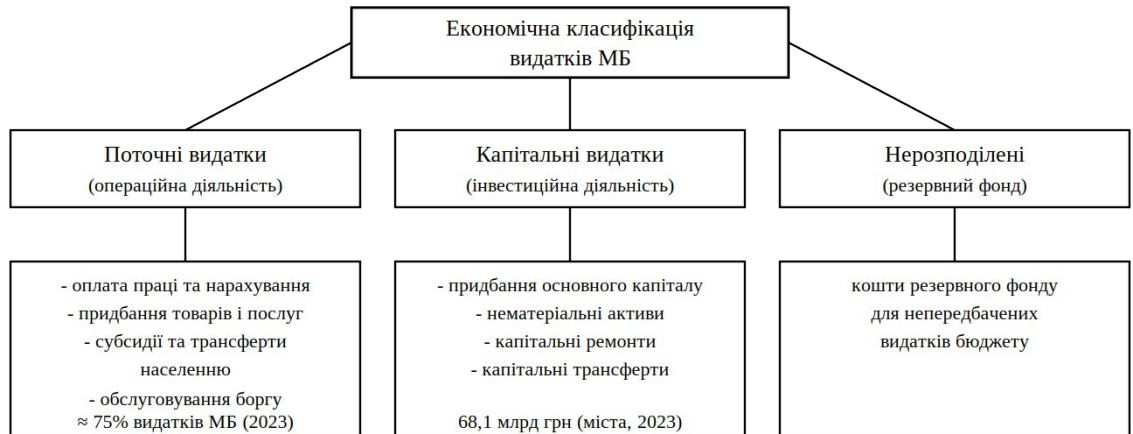


Рисунок 1.3 – Економічна класифікація видатків місцевих бюджетів [4]

Співвідношення між поточними та капітальними видатками є одним із ключових індикаторів якості управління МБ [12]. Надмірна концентрація видатків на поточних статтях при хронічній недостатності капітальних інвестицій свідчить про орієнтованість бюджетної політики на підтримання поточного стану, а не на розвиток. Збалансоване поєднання поточних і капітальних видатків з урахуванням інфраструктурних потреб громади є ознакою зрілого фінансового менеджменту.

Програмна класифікація структурує видатки за бюджетними програмами і є ключовою в умовах застосування програмно-цільового методу (ПЦМ). Типова програмна класифікація затверджена наказом МФУ від 20.09.2017 № 793 (зі змінами) і є обов'язковою для застосування. Відомча класифікація систематизує видатки за головними розпорядниками бюджетних коштів: для Криворізької міської громади це управління освіти, управління охорони здоров'я, управління соціального захисту, департамент житлово-комунального господарства та інші структурні підрозділи виконавчих органів ради.

Принципове значення для фінансової автономії громади має поділ видатків на ті, що враховуються при визначенні обсягу міжбюджетних трансфертів (делеговані повноваження), і ті, що не враховуються (власні

повноваження) відповідно до статей 88–91 БКУ [1]. Чим вища частка власних видатків у загальній структурі МБ — тим більшою є реальна фінансова самостійність ОМС. Саме цей показник є одним із ключових індикаторів якості децентралізації [38].^{[21][20]}

Окремим елементом бюджетної архітектури є поділ видатків на видатки загального фонду та видатки спеціального фонду. Бюджет розвитку, що входить до спеціального фонду, формується відповідно до статті 71 БКУ [1] за рахунок коштів від відчуження комунального майна, субвенцій на розвиток та місцевих запозичень і слугує інструментом довгострокових капітальних інвестицій. Здатність громади формувати і виконувати повноцінний бюджет розвитку є одним із критеріїв якості місцевого бюджетного менеджменту.

Важливим класифікаційним поняттям є також захищені статті видатків, перелік яких відповідно до ст. 55 БКУ [1] наведено на рис. 1.4. Законодавче виділення цих статей покликане гарантувати фінансування базових суспільних послуг навіть в умовах бюджетного дефіциту чи кризових явищ.

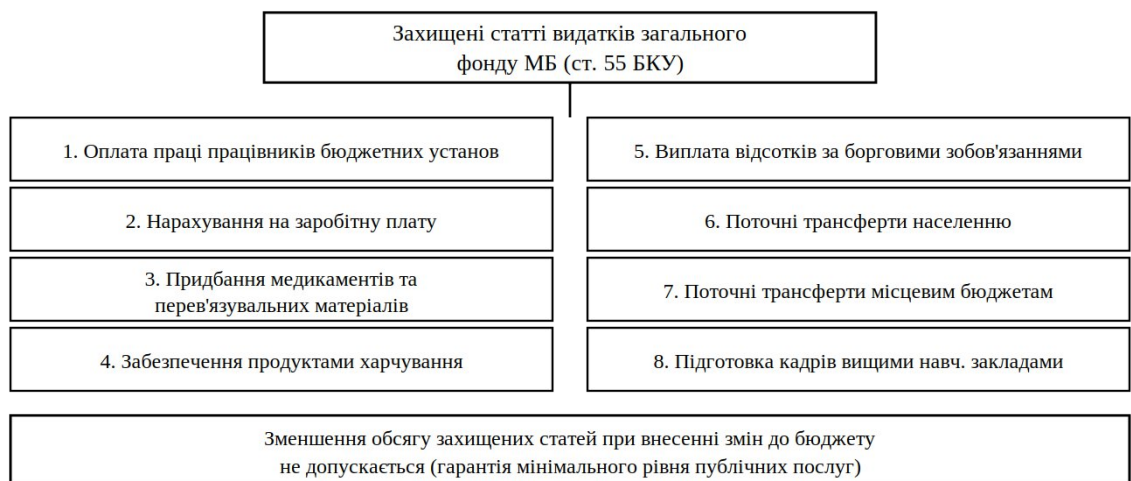


Рисунок 1.4 – Захищені статті видатків загального фонду місцевих бюджетів [1]

Важливість захищених статей особливо виявляється в умовах воєнного стану, коли бюджети зазнають значного тиску. Завдяки законодавчому захисту

оплата праці медичних і педагогічних працівників, забезпечення харчуванням дітей у закладах освіти та виплата трансфертів населенню не можуть бути скорочені при внесенні змін до бюджету — що забезпечує соціальну стабільність навіть у найскрутніших умовах [11].^[52]

Таким чином, видатки МБ є складною та багатовимірною категорією, яка одночасно відображає фінансову спроможність громади, структуру суспільних пріоритетів та ступінь реалізації повноважень ОМС. Багаторівнева система класифікації — за функціональним, економічним, програмним та відомчим критеріями, а також поділ на власні та делеговані, поточні та капітальні, захищені та незахищені — є методологічною основою для планування, аналізу й контролю видатків.

Для повнішого розуміння природи видатків МБ важливо також розглянути їхні характерні ознаки, що вирізняють їх серед інших категорій публічних фінансів. По-перше, видатки МБ мають цільовий характер: кожне бюджетне асигнування спрямовується на конкретну програму або захід, визначений рішенням ради. По-друге, вони є плановими — затверджуються наперед у бюджеті на поточний рік. По-третє, видатки є публічними: вони формуються з коштів платників податків і підлягають громадському контролю. По-четверте, вони є безповоротними (за винятком бюджетних кредитів): кошти, що спрямовані на фінансування суспільних послуг, не повертаються до бюджету. Ці ознаки відрізняють видатки МБ від приватних витрат та комерційних платежів [6].

Варто також розглянути міжнародний досвід класифікації видатків місцевих бюджетів, оскільки він допомагає оцінити відповідність вітчизняної практики сучасним стандартам. Міжнародний валютний фонд у Посібнику з державної фінансової статистики (Government Finance Statistics Manual — GFSM 2014) рекомендує класифікувати видатки за функціями уряду відповідно до системи КОФОГ (Classification of the Functions of Government). Україна поступово адаптує свою бюджетну класифікацію до стандартів

КОФОГ у рамках реформи управління державними фінансами, зокрема в частині функціональної класифікації видатків [3].^[51]

Порівняльний аналіз структури видатків МБ різних країн ЄС свідчить, що частка місцевих видатків у ВВП є індикатором зрілості системи місцевого самоврядування. За даними ОЕСР, у скандинавських країнах (Данія, Швеція, Фінляндія) місцеві видатки становлять 20–25% ВВП, у нових членах ЄС — 8–12% [32]. В Україні у 2023 р. видатки МБ становили близько 11% ВВП, що відповідає середньому рівню для країн із системою децентралізованого урядування. Це свідчить про значний потенціал подальшого розширення фінансової самостійності громад у процесі євроінтеграції.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика підходів до класифікації видатків місцевих бюджетів: Україна та міжнародні стандарти

Класифікаційний критерій / стандарт	Характеристика та застосування
Функціональна класифікація (Україна, МФУ № 11)	Відповідає стандарту КОФОГ; охоплює 10 розділів: загальне державне управління, оборона, громадський порядок, економічна діяльність, охорона навколишнього середовища, ЖКГ, охорона здоров'я, духовний та фізичний розвиток, освіта, соціальний захист
Економічна класифікація (Україна, МФУ № 11)	Поточні та капітальні видатки; поточні поділяються на захищені та незахищені; капітальні — на придбання основного капіталу та капітальні трансферти
Програмна класифікація (ПЦМ)	Структурує видатки за бюджетними програмами з кодом КПКВКМБ; прив'язана до головних розпорядників та результативних показників
GFSM 2014 (МВФ)	Класифікація за функціями (КОФОГ), типом економічних операцій та джерелом фінансування; застосовується для міжнародних порівнянь
ESA 2010 (Євростат)	Класифікує видатки за секторами економіки та призначенням; для оцінки фіскальних показників країн ЄС та кандидатів на вступ

[1, 3, 4, 32]

Як видно з таблиці 1.1, вітчизняна класифікаційна система значною мірою відповідає міжнародним стандартам, однак залишається потенціал для подальшої гармонізації — зокрема щодо більш детального відображення капітальних видатків та покращення порівнянності показників на міжнародному рівні [34].

Особливу роль в аналізі видатків МБ відіграє категорія бюджетних асигнувань. Відповідно до ст. 2 БКУ [1], бюджетне асигнування — це повноваження розпорядника бюджетних коштів на взяття бюджетного зобов'язання та здійснення платежів. Розрізняють асигнування загального та спеціального фондів, що мають різний правовий режим використання. Важливо, що невикористані асигнування загального фонду на кінець бюджетного року анулюються (принцип річності), тоді як залишки спеціального фонду переходять на наступний рік. Це створює специфічні управлінські стимули: розпорядники прагнуть використати асигнування загального фонду до кінця року, що може негативно впливати на якість видатків.

Ще одним важливим теоретичним аспектом є відмінність між бюджетним зобов'язанням та бюджетним платежем. Зобов'язання виникає в момент підписання договору, тоді як платіж здійснюється після виконання договору та підтвердження факту надання послуг або постачання товарів. Відповідно до ст. 48 БКУ [1], взяття зобов'язань без відповідних бюджетних асигнувань забороняється, і саме цей механізм є основним інструментом попередньої бюджетної дисципліни.

В умовах воєнного стану структура видатків МБ зазнала суттєвих змін. Аналіз даних за 2022–2024 роки [22, 26] свідчить про скорочення частки капітальних видатків у містах прифронтової зони та зростання соціальних видатків у зв'язку з вимушеним переселенням. Водночас ряд великих громад, зокрема Криворізька, зберіг капітальні інвестиції за рахунок міжнародного фінансування. Це підкреслює пряму залежність між класифікаційною

структурою видатків та реальними управлінськими пріоритетами ОМС у кризових умовах.^[55]

Тож, видатки МБ виконують розподільчу, регулювальну, стимулювальну та соціальну функції і підлягають багатокритеріальній класифікації, яка забезпечує повноту, прозорість і контрольованість бюджетного процесу. Розуміння сутності та класифікації видатків є необхідною передумовою побудови ефективної системи управління бюджетними ресурсами Криворізької міської громади.

1.2. Нормативно-правове регулювання видатків місцевих бюджетів в Україні

Ефективне управління видатками МБ неможливе без чіткої та несуперечливої системи нормативно-правового регулювання. Саме вона визначає правові рамки для прийняття бюджетних рішень, встановлює межі повноважень суб'єктів бюджетного процесу, гарантує захист прав мешканців на отримання публічних послуг і забезпечує підзвітність ОМС перед громадою та державою [2]. Відсутність або недосконалість правового регулювання у цій сфері неминуче призводить до хаотичності, непрозорості й неефективності у використанні публічних ресурсів.

Нормативно-правове регулювання видатків МБ в Україні являє собою ієрархічну чотирирівневу систему. Перший рівень — конституційний — закладає правові підвалини фінансової автономії місцевого самоврядування. Конституція України (статті 7, 140–146) гарантує право на місцеве самоврядування й визначає правовий статус ОМС. Стаття 142 закріплює матеріальну і фінансову основу місцевого самоврядування, включаючи доходи МБ. Стаття 143 встановлює, що ОМС самостійно управляють майном громади, затверджують і виконують МБ та встановлюють місцеві податки і збори. Ці конституційні гарантії є засадами для всього подальшого

законодавства в галузі місцевих фінансів і не можуть бути звужені актами нижчої юридичної сили.

Другий рівень — кодифіковане законодавство та спеціальні закони — є найбільш розгалуженим і технічно насиченим. Центральне місце тут займає БКУ [1] як системоутворюючий акт у сфері публічних фінансів. Ключові принципи бюджетної системи, що встановлюються ст. 7 БКУ, наведено на рис. 1.5.

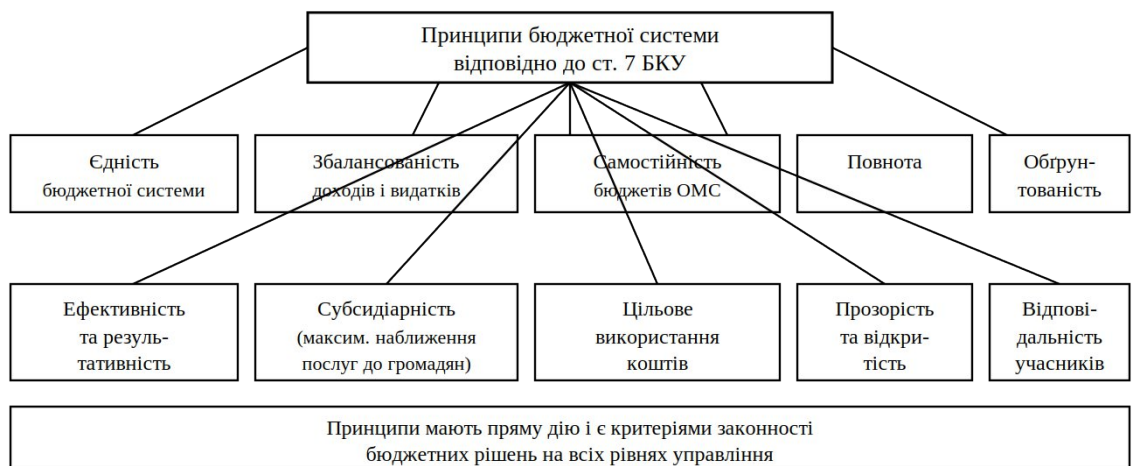


Рисунок 1.5 – Принципи бюджетної системи відповідно до ст. 7 БКУ

[1]

Принципи, наведені на рис. 1.5, є не просто декларативними нормами — вони мають пряму дію і є критеріями законності бюджетних рішень на всіх рівнях [1]. Зокрема, принцип самостійності забороняє органам державної влади втручатися у процес складання, розгляду, затвердження і виконання МБ. Принцип ефективності та результативності вимагає досягати визначених цілей при залученні мінімального обсягу бюджетних коштів. Принцип прозорості та відкритості зобов'язує ОМС оприлюднювати інформацію про МБ у доступній для громадян формі.

Принципово важливими для регулювання видатків є статті 82–93 БКУ [1]. Стаття 82 поділяє видатки на ті, що здійснюються з державного бюджету,

і ті, що здійснюються з МБ. Стаття 86 визначає критерії розмежування видів видатків між МБ різних рівнів. Статті 88–91 визначають повний перелік видатків, що здійснюються з бюджетів громад, чітко розмежовуючи власні та делеговані повноваження. Криворізька міська громада як місто обласного значення реалізує найбільш повний спектр обох типів повноважень.

Другим за значущістю спеціальним законом є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997) [2], що визначає систему і гарантії місцевого самоврядування, повноваження ОМС у фінансово-бюджетній сфері та права місцевих рад щодо самостійного затвердження бюджетів. Щорічний Закон «Про Державний бюджет» встановлює обсяги міжбюджетних трансфертів та нормативи зарахування загальнодержавних податків до МБ. У 2023 році переведення до державного бюджету відрахувань від грошового забезпечення військовослужбовців суттєво зменшило видаткові можливості МБ [22].

Третій рівень — підзаконні нормативно-правові акти. Ключову роль тут відіграє МФУ, яке затверджує бюджетну класифікацію [4], типову програмну класифікацію видатків та кредитування МБ, інструкції з підготовки бюджетних запитів та методичні рекомендації. Стратегічним документом є Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки [3], що визначає пріоритети: впровадження середньострокового бюджетного планування, розширення ПЦМ, підвищення прозорості через цифровізацію та посилення фінансового контролю.

Окремим важливим пластом нормативного регулювання є акти воєнного часу. Постановою КМУ від 11.03.2022 № 252 [5] запроваджено особливий режим виконання МБ: можливість перерозподілу видатків між програмами без внесення змін до рішення про бюджет; спрощений порядок реєстрації зобов'язань; право ОМС здійснювати видатки на підставі рішення виконавчого комітету. Ці зміни підвищили оперативність виконання видатків в умовах

кризи, що для міст прифронтової зони, зокрема Кривого Рогу, мало критичне значення.

Зовнішній фінансовий контроль за видатками МБ здійснює Рахункова палата України, повноваження якої у 2025 р. розширено на весь обсяг МБ, включно з коштами міжнародної допомоги [30], а також Державна аудиторська служба (ДАСУ). Внутрішній контроль здійснюють головні розпорядники коштів відповідно до ч. 3 ст. 26 БКУ [1].

Четвертий — локальний — рівень становлять рішення Криворізької міської ради про МБ на відповідний рік та рішення виконавчого комітету. На цьому рівні загальнодержавні правові норми трансформуються у конкретні видаткові пріоритети та бюджетні призначення, що відображають специфіку і потреби Криворізької міської громади. В умовах євроінтеграції Україна гармонізує бюджетне законодавство з директивами Ради ЄС у сфері бюджетних рамок, що передбачає підвищення прозорості та запровадження багаторічного фіскального планування [32][34].

Важливим елементом нормативного регулювання є механізм виконання видаткової частини МБ. Відповідно до ст. 48 БКУ [1], виконання бюджету за видатками здійснюється поетапно: затвердження розпису видатків, відкриття бюджетних асигнувань, взяття зобов'язань, отримання товарів і послуг, здійснення платежу. Кожен із цих етапів регулюється окремими нормами БКУ та підзаконними актами МФУ, що у сукупності формують замкнутий правовий цикл контролю за рухом бюджетних коштів.

Слід також зазначити, що нормативне регулювання видатків МБ нерозривно пов'язане з регулюванням міжбюджетних відносин. Формульний підхід до розрахунку базової та реверсної дотацій (ст. 99–101 БКУ [1]) безпосередньо визначає фінансову спроможність ОМС здійснювати власні видатки. Коефіцієнт вирівнювання, закладений у формулу дотації, фактично є фіскальним регулятором, що впливає на рівень самостійності видаткових рішень ради. У 2023–2024 рр. механізм формульного розрахунку трансфертів

заснав коригувань у зв'язку з суттєвими змінами у надходженнях ПДФО через мобілізацію [22].

Окремим напрямом нормативного регулювання є контроль за закупівлями. Закон України “Про публічні закупівлі” № 922-VIII встановлює обов'язковість проведення тендерних процедур для видатків понад встановлені порогові значення. В умовах воєнного стану законодавством передбачено спрощені процедури для певних категорій закупівель, що підвищує оперативність видатків, але потребує посиленого контролю для уникнення зловживань. Функціонування системи ProZorro є вимогою законодавства і суттєво підвищує відкритість видаткового процесу [27].^[26]

Таблиця 1.2 – Ключові нормативно-правові акти, що регулюють видатки місцевих бюджетів України

Нормативно-правовий акт	Ключові норми щодо видатків МБ
Конституція України (1996)	Ст. 140–146: фінансова автономія ОМС, самостійне затвердження бюджетів, управління майном громади
Бюджетний кодекс України (2010, № 2456-VI)	Ст. 2, 7, 48, 55, 71, 82–93, 99–101: визначення видатків, принципи бюджетної системи, порядок виконання, захищені статті, бюджет розвитку
Закон “Про місцеве самоврядування в Україні” (1997)	Ст. 25, 61–66: повноваження рад у фінансово-бюджетній сфері, самостійність при затвердженні та виконанні бюджету
Наказ МФУ “Про бюджетну класифікацію” (2011, № 11)	Функціональна, економічна, програмна та відомча класифікації видатків для всіх рівнів бюджетної системи
Постанова КМУ № 252 (2022)	Особливий режим виконання МБ в умовах воєнного стану: спрощений перерозподіл асигнувань, оперативні платежі
Стратегія реформування УДФ 2022–2025 (КМУ № 1805-р)	Пріоритети: СБП, ПЦМ, цифровізація, підвищення прозорості видатків МБ
Закон “Про публічні закупівлі” (2015, № 922-VIII)	Обов'язковість тендерних процедур; ProZorro як інструмент прозорості видаткового процесу

[1, 2, 3, 4, 5]

Таблиця 1.2 систематизує ключові нормативні акти, що регулюють видатки МБ. Як видно, правовий простір управління видатками є багаторівневим і охоплює акти конституційного, законодавчого та підзаконного рівнів. Водночас наявна система регулювання має певні недоліки, що фіксуються у наукових дослідженнях та звітах міжнародних організацій. Зокрема, ОЕСР відзначає недостатній рівень координації між нормативними актами різних рівнів та потребу в подальшій систематизації законодавства у сфері місцевих фінансів [32].

Актуальним напрямом реформування нормативного регулювання є переведення бюджетного процесу на цифрові платформи. Система електронного бюджету (е-бюджет) вже охоплює частину процедур виконання бюджету, однак інтеграція з локальними системами ОМС залишається незавершеною [3]. Розширення функціональності е-бюджету є однією з умов виконання зобов'язань України перед ЄС у рамках Угоди про асоціацію. Для Криворізької міської громади цифровізація бюджетного процесу набуває практичного значення — впровадження системи Megapolis.DocNet та інтеграція з DREAM є кроками у напрямку виконання вимог законодавства про прозорість [27][54][53].

Необхідно також відзначити прогалини у чинному нормативному регулюванні, що ускладнюють управління видатками на практиці. По-перше, відсутній єдиний кодифікований акт, який би визначав порядок здійснення внутрішнього фінансового контролю на рівні ОМС — ця сфера регулюється розрізненими підзаконними нормами. По-друге, правова неврегульованість порядку перенесення невикористаних асигнувань між роками створює невизначеність при плануванні. По-третє, механізм відповідальності за нецільове використання бюджетних коштів потребує посилення — практика свідчить про недостатню превентивну дію існуючих санкцій [9, 11].

Нормативно-правова система регулювання видатків МБ України є достатньо розгалуженою і відповідає основним принципам публічного

фінансового управління. Водночас вона продовжує еволюціонувати під впливом децентралізаційних реформ, воєнних реалій та євроінтеграційних вимог. Розуміння цієї системи є необхідною передумовою для аналізу практики управління видатками конкретної громади.^[19]

Тож, нормативно-правове регулювання видатків МБ в Україні є розгалуженою ієрархічною системою чотирьох рівнів: конституційного, законодавчого, підзаконного та локального. Кожен рівень виконує специфічну роль у формуванні правових засад управління видатками, а разом вони утворюють цілісний правовий простір, у якому здійснюється бюджетний процес Криворізької міської громади.

1.3. Методи управління видатками місцевих бюджетів

Управління видатками МБ є складним і багатовимірним управлінським процесом, що охоплює стадії планування, затвердження, виконання, моніторингу і звітування. Від якості організації кожної з цих стадій залежить ефективність та прозорість використання публічних коштів. При цьому ефективність у широкому розумінні означає досягнення максимального суспільного ефекту при обґрунтованому рівні видатків — тобто відповідності між обсягом витрачених коштів і реальним покращенням якості публічних послуг для мешканців громади.

У сучасній практиці публічного управління виокремлюють кілька основних методів управління видатками МБ. Концептуально їх можна розподілити на дві великі групи: традиційні — засновані на нормативах і минулому досвіді — та сучасні — засновані на результатах і стратегічних цілях. Перехід від перших до других є глобальною тенденцією розвитку публічних фінансів [3][34]. Водночас на практиці жоден із методів не застосовується у чистому вигляді — ефективна система управління видатками завжди передбачає їх комбінування.

Нормативно-кошторисний метод (метод «від досягнутого») є традиційним і досі широко використовується на практиці, особливо при плануванні захищених статей видатків. Його суть полягає у визначенні видатків на плановий рік на основі фактичних показників базового (попереднього) року з урахуванням прогнозних змін нормативних показників. Практична перевага цього методу полягає у простоті розрахунків та стабільності планових показників. Разом із тим він консервує неефективність попередніх бюджетів і не стимулює ОМС до оптимізації мережі підвідомчих установ [8].^[58]

ПЦМ є центральним інструментом бюджетного планування на рівні МБ в Україні. Відповідно до статті 20 БКУ [1] він застосовується за рішенням відповідної місцевої ради; Криворізька міська рада послідовно застосовує цей метод відповідно до рекомендацій МФУ. Суть ПЦМ — у плануванні видатків за бюджетними програмами із визначеними результативними показниками продукту, ефективності та якості [8]. Практичне застосування ПЦМ базується на Практичному посібнику МФУ [8], що деталізує чотири етапи циклу бюджетної програми: планування, погодження, виконання та аналіз виконання. Токаренко О.В. та Матвієнко Г.С. наголошують, що стратегічне фінансове управління в ТГ вимагає органічного поєднання ПЦМ із системою стратегічного планування розвитку [17].

Середньострокове бюджетне планування (СБП) забезпечує зв'язок між поточними рішеннями про видатки і довгостроковими фінансовими зобов'язаннями громади. Відповідно до статті 75-1 БКУ [1] місцеві фінансові органи складають прогноз МБ на три наступні роки. Стратегія реформування системи управління держфінансами 2022–2025 [3] визначила СБП ключовим пріоритетом. В умовах воєнного стану у 2022 р. підготовку прогнозів тимчасово призупинено, однак у 2023–2025 рр. практику відновлено.

Бюджетування, орієнтоване на результат (БОР), є концептуальною надбудовою над ПЦМ і СБП і орієнтує управління видатками на досягнення

конкретних вимірюваних суспільних результатів. Фарінович І.В. і Мутка С.Є. [15] встановили, що ефективність виконання бюджету ТГ безпосередньо пов'язана із рівнем впровадження результативно-орієнтованого підходу: громади, де адміністрація системно відстежує показники результативності програм, демонструють вищу якість фінансового менеджменту навіть в умовах воєнного стану.

Партисипативне бюджетування (бюджет участі) залучає безпосередньо мешканців до процесу прийняття рішень про видатки через відкритий конкурс проєктів-ініціатив. Криворізька міська громада є одним із піонерів бюджету участі в Україні [27], і відповідна програма щороку охоплює сотні проєктів. Бюджет участі підвищує довіру мешканців до місцевої влади, знижує ризики корупції та забезпечує корекцію видаткових пріоритетів знизу.^[60]

Казначейський метод виконання МБ за видатками забезпечує фінансову дисципліну і цільовість платежів. Виконання МБ включає стадії відкриття асигнувань, реєстрацію зобов'язань розпорядників, верифікацію платіжних документів та здійснення платежу [24]. Щоденна звітність органів казначейства є основою для оперативного фінансового моніторингу з боку фінансового управління громади.

Фінансовий контроль і аудит є невід'ємними методами управління видатками. Виділяють попередній, поточний та наступний контроль [9]. Зовнішній контроль здійснюють Рахункова палата [30], ДАСУ та постійні комісії ради; внутрішній — головні розпорядники коштів відповідно до ст. 26 БКУ [1]. Цифровізація бюджетного процесу є умовою ефективної реалізації всіх інших методів [27]: портал «Відкритий бюджет» забезпечує он-лайн моніторинг виконання бюджету і публічний доступ громадян до фінансових даних.

Дослідження Rabinovych M. та Levitas A. [37] підтвердило, що бюджетна стійкість громад в умовах воєнних шоків залежить від якості фінансового менеджменту: громади, що до 2022 р. активно застосовували ПЦМ і СБП,

продемонстрували вищу здатність до адаптації та відновлення. Дослідження ОЕСР [32] свідчать, що в країнах з розвинутою системою місцевого самоврядування ефективність видатків суттєво вища у тих громадах, де застосовується комплекс інструментів БОР, СБП і цифрового моніторингу.^[56]

Жоден із методів управління видатками не є універсальним сам по собі. Ефективна система управління видатками Криворізької міської громади передбачає системне поєднання нормативно-кошторисного методу (для стабільності захищених статей), ПЦМ (для прозорості та орієнтованості на результат), СБП (для узгодження поточних видатків із довгостроковими пріоритетами), казначейського методу виконання (для фінансової дисципліни), фінансового аудиту (для зворотного зв'язку і корекції рішень), партисипативного бюджетування (для залучення громади) та цифровізації (для оперативності й відкритості).^[59]

Важливим елементом системи управління видатками є механізми планування капітальних інвестицій. На відміну від поточних видатків, капітальні вимагають багаторічного горизонту планування, оцінки рентабельності та аналізу ризиків. В Україні відсутній єдиний стандарт для оцінки інвестиційних проєктів на місцевому рівні, що є одним з ідентифікованих недоліків системи [3]. Проте окремі громади, включаючи Криворізьку, впровадили власні процедури відбору проєктів через портфельний менеджмент КП ІРМ. Дослідження ОЕСР показують, що наявність формальних процедур відбору та оцінки капітальних проєктів суттєво підвищує якість інвестиційних рішень на місцевому рівні [32].

У контексті управління видатками окремої уваги заслуговує метод нульового бюджетування (Zero-Based Budgeting, ZBB), що передбачає щорічне обґрунтування кожного видатку з нуля — без автоматичного перенесення з попереднього бюджету. Цей метод є радикальнішим інструментом оптимізації порівняно з ПЦМ і застосовується, як правило, під час фінансових криз або структурних реформ. В Україні ZBB на рівні МБ

офіційно не запроваджено, однак елементи цього підходу можуть бути використані при формуванні бюджетних запитів у рамках ПЦМ [8]. Наукові дослідження свідчать, що поєднання ПЦМ з елементами ZBV для окремих програм підвищує якість аналізу ефективності видатків.

Ще одним сучасним підходом є ризик-орієнтований підхід (Risk-Based Management). Він передбачає ідентифікацію, оцінку та моніторинг фіскальних ризиків при плануванні видатків: ризиків недовиконання доходів, волатильності трансфертів, зростання видатків соціального захисту. В умовах воєнного стану ризик-орієнтований підхід є особливо важливим, оскільки непередбачуваність ситуації вимагає обов'язкового формування резервних фондів та сценарного планування. Стратегія управління державними фінансами 2022–2025 [3] прямо вказує на необхідність запровадження управління фіскальними ризиками на місцевому рівні.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика методів управління видатками місцевих бюджетів

Метод управління видатками	Ключові характеристики, переваги та обмеження
Нормативно-кошторисний метод	Планування від факту попереднього року; простота розрахунків; ризик консервування неефективності; обов'язковий для захищених статей
Програмно-цільовий метод (ПЦМ)	Видатки прив'язані до бюджетних програм та результативних показників; підвищує прозорість та підзвітність; основний метод в Україні (ст. 20 БКУ)
Середньострокове бюджетне планування (СБП)	Горизонт планування 3 роки; узгоджує поточні видатки з довгостроковими зобов'язаннями; знижує фіскальну волатильність; ст. 75-1 БКУ
Бюджетування, орієнтоване на результат (БОР)	Акцент на суспільних результатах; потребує розвинутої системи показників та аналітичної спроможності; концептуальна надбудова над ПЦМ
Партисипативне бюджетування	Залучення мешканців до розподілу видатків через відкритий конкурс проектів; підвищує довіру до влади; Кривий Ріг — один з піонерів в Україні
Ризик-орієнтований підхід	Ідентифікація фіскальних ризиків при плануванні; особливо важливий в умовах воєнного стану; потребує сценарного планування та резервних фондів
Казначейський метод виконання	Контроль за цільовістю платежів: асигнування → зобов'язання → верифікація → платіж; основа фінансової дисципліни
Цифровий моніторинг (е-бюджет)	Оперативний контроль в режимі реального часу; портал "Відкритий бюджет"; умова прозорості та аналітики великих даних

Джерело: складено автором на основі [1, 3, 8, 9, 32]

Порівняльний аналіз методів, представлений у таблиці 1.3, наочно демонструє, що кожен із них вирішує специфічне завдання в управлінні видатками. Нормативно-кошторисний метод забезпечує стабільність, ПЦМ — прозорість, СБП — передбачуваність, БОР — орієнтацію на результат, партисипативне бюджетування — громадську легітимність, ризик-орієнтований підхід — стійкість в умовах невизначеності, а казначейський

метод — фінансову дисципліну. Жоден із них окремо не може забезпечити ефективне управління видатками без підтримки з боку інших [15, 17].

Особливою темою є управління видатками в умовах воєнного стану. Дослідження Rabinovych та Levitas [37] зафіксувало, що громади, де до 2022 р. були сформовані дієві системи ПЦМ і внутрішнього аудиту, виявились більш стійкими до фіскальних шоків. Вони зберегли здатність здійснювати видатки навіть за умов значного падіння доходів, оскільки мали чіткі пріоритети і механізми перерозподілу ресурсів. Криворізька міська громада, будучи містом з розвинутою системою фінансового менеджменту та активним проєктним портфелем, демонструє саме такий тип стійкості.

Слід також звернути увагу на цифрові інструменти підтримки управлінських рішень у сфері видатків. Впровадження аналітичних систем дозволяє фінансовим службам ОМС візуалізувати структуру видатків, відстежувати відхилення від плану та моделювати сценарії при внесенні змін до бюджету. Для Криворізької громади таким інструментом є портал openbudget.gov.ua [28], що надає в реальному часі дані про виконання доходів і видатків у розрізі програм та відомств. Цифровізація бюджетного процесу є не лише умовою прозорості, але й інструментом підвищення якості управлінських рішень.

Практика управління видатками Криворізької міської громади дозволяє ідентифікувати специфічні особливості застосування описаних методів у містах із промисловим профілем в умовах воєнного стану. По-перше, висока частка захищених видатків (оплата праці педагогічних і медичних працівників) обмежує гнучкість перерозподілу ресурсів. По-друге, наявність розвинутого проєктного офісу (КП ІРМ) дозволяє залучати зовнішнє фінансування та реалізовувати капітальні проєкти поза межами власне бюджетних можливостей. По-третє, досвід партисипативного бюджетування формує культуру відповідальності мешканців за прийняті рішення. Ці особливості будуть детальніше проаналізовані у наступному розділі.

Тож, сучасна система методів управління видатками МБ є комплексною і включає як традиційні нормативно-кошторисні підходи, так і прогресивні інструменти — ПЦМ, СБП, БОР, партисипативне бюджетування, казначейський контроль та цифровий моніторинг. Ефективність управління видатками Криворізької міської громади залежить від ступеня впровадження та взаємоузгодженості цих методів, що й буде проаналізовано в наступних розділах роботи.

2 АНАЛІЗ ВИДАТКІВ БЮДЖЕТУ М. КРИВОГО РОГУ ТА УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМИ ВИДАТКАМИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

2.1. Характеристика Департаменту фінансів виконавчого комітету Криворізької міської ради та Інституту розвитку міста Кривого Рогу

Аналіз управління видатками місцевого бюджету (далі — МБ) на рівні конкретної громади потребує розгляду суб'єктів, що безпосередньо забезпечують бюджетний процес. За здійснення функцій зі складання, виконання МБ, контролю за витрачанням коштів розпорядниками бюджетних коштів, а також інших функцій, пов'язаних з управлінням коштами МБ, у виконавчому комітеті Криворізької міської ради відповідає Департамент фінансів [44]. Саме цей орган є центральним суб'єктом бюджетного процесу в Криворізькій міській громаді та головним об'єктом дослідження у цьому підрозділі. Поряд із ним важливу аналітично-проектну роль відіграє Комунальне унітарне неприбуткове підприємство «Інститут розвитку міста Кривого Рогу» (далі — КП ІРМ) — база переддипломної практики.

Правовий статус та організаційні засади діяльності Департаменту фінансів визначаються нормами Бюджетного кодексу України (далі — БКУ) [1], Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [2], наказів Міністерства фінансів України (далі — МФУ), а також Положенням про Департамент фінансів виконавчого комітету Криворізької міської ради [44]. Відповідно до статті 77 БКУ [1] місцевий фінансовий орган є виконавчим органом місцевої ради, що забезпечує складання та виконання місцевого бюджету, координує діяльність головних розпорядників бюджетних коштів і здійснює фінансовий контроль. Департамент підпорядковується міському голові, підзвітний та підконтрольний Криворізькій міській раді та її виконавчому комітету, а у частині методологічного керівництва — МФУ.

Відповідно до БКУ [1] Департамент фінансів, як місцевий фінансовий орган, здійснює функції зі складання та виконання міського бюджету,

контролю за дотриманням бюджетного законодавства на кожній стадії бюджетного процесу, а також інші функції, пов'язані з управлінням коштами МБ [49]. Основні напрями діяльності Департаменту охоплюють: бюджетне планування та прогнозування; управління виконанням дохідної та видаткової частин бюджету; здійснення фінансового контролю; аналітично-інформаційне забезпечення бюджетного процесу та публічне оприлюднення інформації.

Згідно з Положенням про Департамент фінансів виконавчого комітету Криворізької міської ради [44] основними завданнями Департаменту є такі. По-перше, організація та методичне керівництво бюджетним процесом у Криворізькій міській громаді: розроблення прогнозу МБ на середньострокову перспективу, складання проекту рішення про МБ, координація підготовки бюджетних запитів головних розпорядників коштів. По-друге, виконання МБ за доходами і видатками: відкриття асигнувань, ведення зведеного розпису бюджету та його змін, взаємодія з органами Державної казначейської служби України (ДКСУ) щодо казначейського обслуговування видатків [25]. По-третє, здійснення контролю за цільовим використанням бюджетних коштів та виконанням фінансових зобов'язань розпорядниками; проведення внутрішнього фінансового контролю. По-четверте, аналітично-інформаційне забезпечення: підготовка аналітичних матеріалів про виконання бюджету, звітів для міської ради та МФУ, а також публічне оприлюднення інформації через портал «Відкритий бюджет» [27].

В процесі вирішення пріоритетності виконання завдань, передбачених функціональними повноваженнями, робота Департаменту фінансів ґрунтується на принципах законності та дотримання бюджетного законодавства; ефективності та результативності управління бюджетними коштами; прозорості та відкритості бюджетного процесу; відповідальності учасників бюджетного процесу [44]. Зазначені принципи безпосередньо відповідають принципам бюджетної системи, закріпленим у ст. 7 БКУ [1], що

засвідчує органічну вбудованість Департаменту у загальнодержавну систему публічного фінансового управління.

Структурно Департамент фінансів виконавчого комітету Криворізької міської ради включає кілька профільних відділів, що забезпечують виконання всіх покладених функцій [44]. Відділ бюджетного планування та прогнозування здійснює розроблення проєкту МБ, середньострокових прогнозів, бюджетних запитів і нормативів формування бюджету. Відділ доходів аналізує виконання дохідної частини бюджету, взаємодіє з органами Державної податкової служби та ДКСУ щодо зарахування надходжень. Відділ видатків здійснює оперативне управління видатковою частиною: відкриття асигнувань, ведення розпису видатків, аналіз касового виконання в розрізі головних розпорядників та функціональних напрямів. Відділ обліку та звітності формує бюджетну звітність відповідно до вимог МФУ та ДКСУ, готує квартальні та річні звіти про виконання МБ. Відділ боргової та фінансової політики веде облік місцевого боргу та готує матеріали щодо залучення і обслуговування місцевих запозичень.

Ключовою функцією Департаменту у системі управління видатками МБ є організація програмно-цільового методу бюджетування (ПЦМ). Відповідно до статті 20 БКУ [1], ПЦМ застосовується на рівні МБ за рішенням відповідної ради. Департамент фінансів виконує роль методологічного координатора: розробляє та доводить до головних розпорядників інструкцію з підготовки бюджетних запитів, встановлює граничні обсяги фінансування за бюджетними програмами та забезпечує облік результативних показників виконання програм [9]. Важливою складовою діяльності Департаменту є і середньострокове бюджетне планування (СБП): відповідно до статті 75-1 БКУ [1], місцеві фінансові органи складають прогноз МБ на три наступні роки, що у 2022 р. тимчасово призупинялось, а з 2023 р. відновлено, що підтверджується плановими показниками на 2025–2027 рр. [44].

В умовах повномасштабного вторгнення Департамент фінансів забезпечував реалізацію особливого режиму виконання МБ, запровадженого Постановою КМУ від 11.03.2022 № 252 [5]: оперативний перерозподіл видатків між програмами на підставі рішень виконавчого комітету без внесення змін до рішення ради, що дозволяло реагувати на нові безпекові та відновлювальні потреби [24]. У 2025 році робота Департаменту була направлена на організацію та координацію діяльності всіх учасників бюджетного процесу, забезпечення контролю за дотриманням бюджетного законодавства на всіх стадіях бюджетного процесу [44]. З цією метою на початку року були розроблені заходи та поставлені завдання усім учасникам бюджетного процесу щодо легалізації зайнятості населення, своєчасної виплати заробітної плати, проведення контрольно-перевірочної роботи та інших заходів за участі структурних підрозділів виконкому міської ради, виконкомів районних у місті рад, податкових та інших контролюючих органів [44].

Крім виконання завдань з наповнення бюджету, особлива увага приділялася залученню додаткових ресурсів освітньої та медичної субвенцій з державного бюджету для забезпечення фінансування заробітної плати педагогічних та медичних працівників [49], а також співпраці щодо залучення кредитних ресурсів на фінансування проєктів розвитку міста. Для забезпечення бюджетного процесу Департаментом підготовлено 38 проєктів рішень міської ради та її виконкому [44]. Публічна підзвітність Департаменту забезпечується шляхом публікації щомісячних, квартальних та річних звітів про виконання МБ на порталі «Відкритий бюджет» [27] та підготовки аналітичних доповідей для Рахункової палати України — з огляду на розширення її повноважень щодо аудиту МБ у 2024 р. [31].

Таким чином, Департамент фінансів виконавчого комітету Криворізької міської ради є ключовим суб'єктом управління видатками МБ. Саме через нього реалізуються всі стадії бюджетного процесу — від планування до

звітування, — а дані його звітності є основою для аналітичних висновків, сформованих у цій дипломній роботі.

Поряд із Департаментом фінансів важливу роль у бюджетно-аналітичному забезпеченні діяльності Криворізької міської громади відіграє КП «Інститут розвитку міста Кривого Рогу». Якщо Департамент фінансів забезпечує оперативне управління бюджетом і видатками, то КП ІРМ виконує функцію стратегічного аналітичного і проєктного центру — своєрідного муніципального «think tank», що забезпечує доказову базу для управлінських рішень та залучає зовнішні ресурси для реалізації пріоритетів розвитку міста. Саме цей суб'єкт виступає базою переддипломної практики, що зумовлює необхідність його характеристики.

КП ІРМ засновано рішенням Криворізької міської ради № 1247 від 25 липня 2012 року [43]. Правовий статус підприємства визначається Господарським кодексом України [6], Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [2] та власним статутом. Неприбутковий статус КП ІРМ, підтверджений включенням до Реєстру неприбуткових установ та організацій, означає, що вся виручка спрямовується виключно на виконання статутних завдань і не розподіляється між засновниками. Місія Інституту полягає у забезпеченні комплексного та стратегічно орієнтованого зростання міста через розробку й впровадження інноваційних проєктів у соціально-економічній, просторовій та інституційній сферах [44]. Ця місія реалізується через три ключові функції: аналітичну (збір, оброблення та інтерпретація даних про стан міського середовища), проєктну (розробка, залучення фінансування та супровід реалізації конкретних ініціатив) і комунікаційну (відкритий обмін інформацією між органами влади, бізнесом та громадою).

Структурно КП ІРМ охоплює шість профільних підрозділів: відділ управління проєктами та міжнародної діяльності; відділ розвитку туризму; аналітичний відділ показників атмосферного повітря; відділ розвитку ініціатив ОСББ; відділ просторового розвитку та урбаністики; відділ

інформаційного забезпечення та комунікації [44]. Ключовою характеристикою КП ІРМ є мультиплікативний ефект бюджетних інвестицій у нього: загальна вартість реалізованих проєктів перевищує 226,4 млн євро при обсязі бюджетного фінансування менше 2 млн євро за весь час існування установи [44].

Фінансова діяльність КП ІРМ здійснюється відповідно до рішень Криворізької міської ради в рамках шести цільових програм розвитку міста [27]. Загальний обсяг видатків КП ІРМ по всіх програмах у 2024 р. склав 33 818,7 тис. грн, а на 2025 р. заплановано 39 598,0 тис. грн — зростання на 5 779,3 тис. грн, або 17,1% [43]. Зведені показники видатків за програмами наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Зведені видатки КП «Інститут розвитку міста Кривого Рогу» за програмами, тис. грн

Програма	2024, тис. грн	2025, тис. грн	Темп приросту тис. грн	Темп приросту %	Частка 2024, %
Економічний та соціальний розвиток	26 830,1	29 696,2	+2 866,1	+10,7	79,3
Розвиток промислового туризму	—	296,6	+296,6	н/з	0,0
Залучення інвестицій та міжнародна співпраця	2 723,6	3 847,4	+1 123,8	+41,3	8,1
Вирішення екологічних проблем Кривбасу	4 064,2	3 780,0	-284,2	-7,0	12,0
Інформатизація та цифрова трансформація	200,8	778,8	+578,0	+287,8	0,6
Капітальне будівництво об'єктів інфраструктури	—	1 200,0	+1 200,0	н/з	0,0
УСЬОГО	33 818,7	39 598,0	+5 779,3	+17,1	100,0

[43]

Аналіз зведених показників свідчить про виражену концентрацію фінансування навколо базової Програми економічного та соціального

розвитку міста: у 2024 р. на неї припало 79,3% загальних видатків, у 2025-му — 75,0%. Відносне скорочення частки базової програми при її абсолютному зростанні пояснюється більш інтенсивним зростанням фінансування за іншими напрямками — насамперед за Програмою капітального будівництва та Програмою інформатизації [43]. Серед шести програм чотири демонструють зростання фінансування, одна — незначне скорочення (екологічна), дві — поновлення після нульових показників (туристична та капітального будівництва). Найвищий відносний темп зростання — Програма інформатизації та цифрової трансформації (+287,8%), що відображає активну цифрову агенду Інституту: запуск інвестиційної платформи з ШІ-помічником, впровадження електронного документообігу, внесення 36 проєктів міста до системи DREAM [43].

Програма залучення інвестицій та міжнародної співпраці демонструє найбільший абсолютний приріст (+1 123,8 тис. грн, або +41,3%), що є обґрунтованим: у 2024 р. підписано сім меморандумів і угод, налагоджено партнерство з понад 10 новими міжнародними організаціями. Скорочення видатків на екологічну програму (−7,0%) є плановим і пов'язане із завершенням активної фази капітального ремонту обладнання моніторингу, відбором циклічним характером оновлення обладнання.

Для розуміння структури видатків КП ІРМ важливим є аналіз базової програми в розрізі економічних категорій, наведений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Видатки КП ІРМ за Програмою економічного та соціального розвитку, тис. грн

Назва видатків	2024	2025	Темп приросту 2024→2025
Заробітна плата	7 561,9	8 222,2	+660,3
Нарахування на оплату праці	1 649,6	1 821,7	+172,1
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	112,5	96,6	−15,9

Оплата послуг (крім комунальних)	18 567,2	18 843,8	+276,6
Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	204,0	457,5	+253,5
Видатки на відрядження	158,3	230,0	+71,7
Інші поточні видатки	10,7	24,4	+13,7
ВСЬОГО	26 830,1	29 696,2	+2 866,1

[43]

Домінуюча стаття базової програми — оплата послуг (крім комунальних) — стабільно забезпечує понад 69% її обсягу [43]: у 2024 р. — 18 567,2 тис. грн, у 2025 р. заплановано 18 843,8 тис. грн. Висока питома вага цієї статті є характерною ознакою установ проектного типу — значна частина операційних витрат є оплатою зовнішніх фахівців, залучених до реалізації конкретних проектів і досліджень [16]. Видатки на утримання персоналу (ЗП та нарахування) становлять 34,3% базової програми — 9 211,5 тис. грн у 2024 р. — і зростають на 8,7% у 2025 р. В умовах воєнного стану збереження конкурентоспроможного рівня заробітної плати є критичним для утримання кваліфікованих фахівців [11]. Оплата комунальних послуг демонструє найвищий темп приросту (+124,3%), що зумовлено загальним підвищенням тарифів та витратами на автономні джерела енергопостачання в умовах систематичних ракетних обстрілів.

Взаємодія між Департаментом фінансів та КП ІРМ є важливим елементом архітектури бюджетного управління в Криворізькій міській громаді. Департамент фінансів забезпечує бюджетне фінансування програм КП ІРМ та здійснює загальний контроль за цільовим використанням виділених коштів. КП ІРМ, у свою чергу, надає аналітичні матеріали та дані досліджень, що слугують підґрунтям для розробки видаткових пріоритетів громади. Зафіксовано, що така модель взаємодії відповідає сучасним принципам доказового бюджетування [34]: рішення про видатки мають ґрунтуватися на якісній аналітиці, а не лише на нормативно закріплених пропорціях.

Таким чином, у системі управління видатками бюджету Криворізької міської громади Департамент фінансів виконавчого комітету та КП ІРМ виконують взаємодоповнюючі ролі. Перший є оперативним центром бюджетного процесу — забезпечує планування, виконання, облік і контроль видатків відповідно до вимог БКУ [1] та Положення про Департамент [49]. Другий є аналітично-проектним центром — формує доказову базу для управлінських рішень і залучає зовнішні ресурси, що розширюють видаткові можливості громади. Саме ця взаємодія є предметом практичного дослідження у наступних підрозділах дипломної роботи.

2.2. Аналіз видатків бюджету Криворізької міської громади за 2022–2025 роками

Аналіз видатків бюджету Криворізької міської громади є необхідним підґрунтям для оцінювання ефективності публічного управління на місцевому рівні. Він дозволяє виявити пріоритети бюджетної політики, оцінити реакцію органів місцевого самоврядування на кризові виклики воєнного часу та визначити тенденції у структурі фінансування суспільних послуг. Для забезпечення достатньої глибини та репрезентативності дослідження аналіз охоплює чотирирічний горизонт: 2022 рік (перший рік повномасштабного вторгнення), 2023 і 2024 роки та 2025 рік. Методологічну основу аналізу становлять дані офіційної звітності про виконання місцевого бюджету Криворізької міської громади [45], [46], [47].

Загальний обсяг видатків бюджету Криворізької міської громади протягом аналізованого періоду характеризується суттєвою варіативністю, що відображає специфіку управління місцевими фінансами в умовах повномасштабного збройного конфлікту. На рис. 2.1 наведено динаміку загального обсягу видатків за 2022–2025 рр.

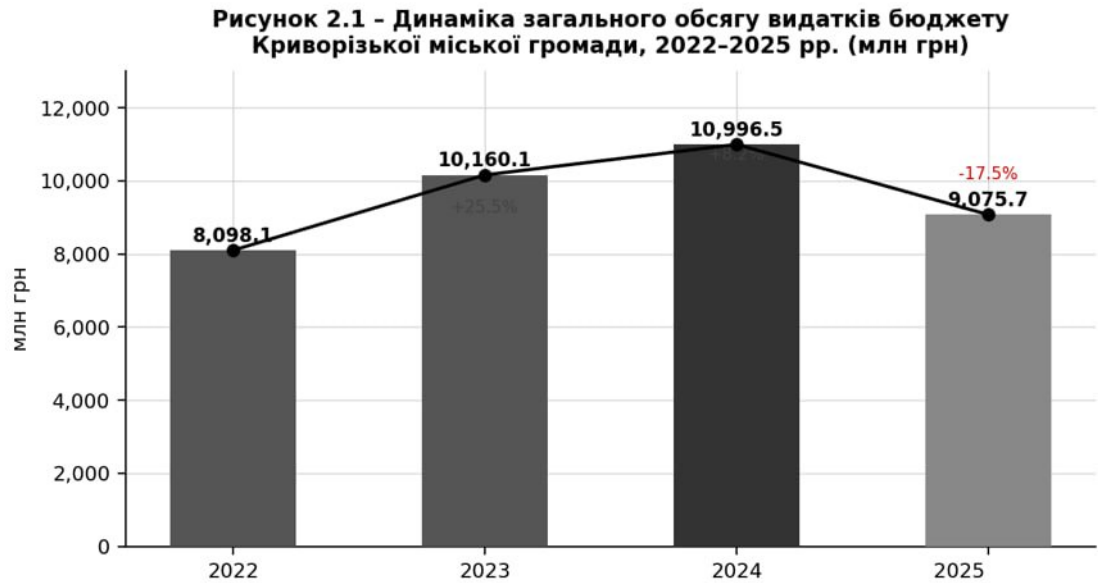


Рисунок 2.1 – Динаміка загального обсягу видатків бюджету
Криворізької міської громади, 2022–2025 рр. (млн грн) [45, 46, 47]

Як свідчать дані рис. 2.1, у 2022 році загальний обсяг видатків становив 8 098,1 млн грн. У 2023 році відбулося суттєве збільшення — до 10 160,1 млн грн (+25,5%), зумовлене насамперед зростанням видатків на транспортну інфраструктуру (+45,1%) та соціальний захист (+14,7%). Зростання 2023 року значною мірою пояснюється включенням до бюджету видатків за рахунок спеціального фонду, що акумулював кошти цільових фондів та міжнародної допомоги. У 2024 р. тенденція зростання продовжилась: видатки досягли 10 996,5 млн грн (+8,2%), що відображає закріплення підвищеного рівня фінансування суспільних послуг в умовах воєнного стану. Обсяг видатків на 2025 р. становить 9 075,7 млн грн — зниження на 17,5% порівняно з фактом 2024 р. Таке скорочення не є ознакою погіршення фінансового стану громади, а пояснюється структурними змінами: суттєво скоротилися обсяги спеціального фонду (міжнародна допомога та кошти цільових фондів), натомість загальний фонд залишається на рівні, достатньому для повноцінного фінансування базових послуг.

Для поглибленого аналізу важливо розглянути динаміку двох складових бюджету: загального та спеціального фондів (рис. 2.4).

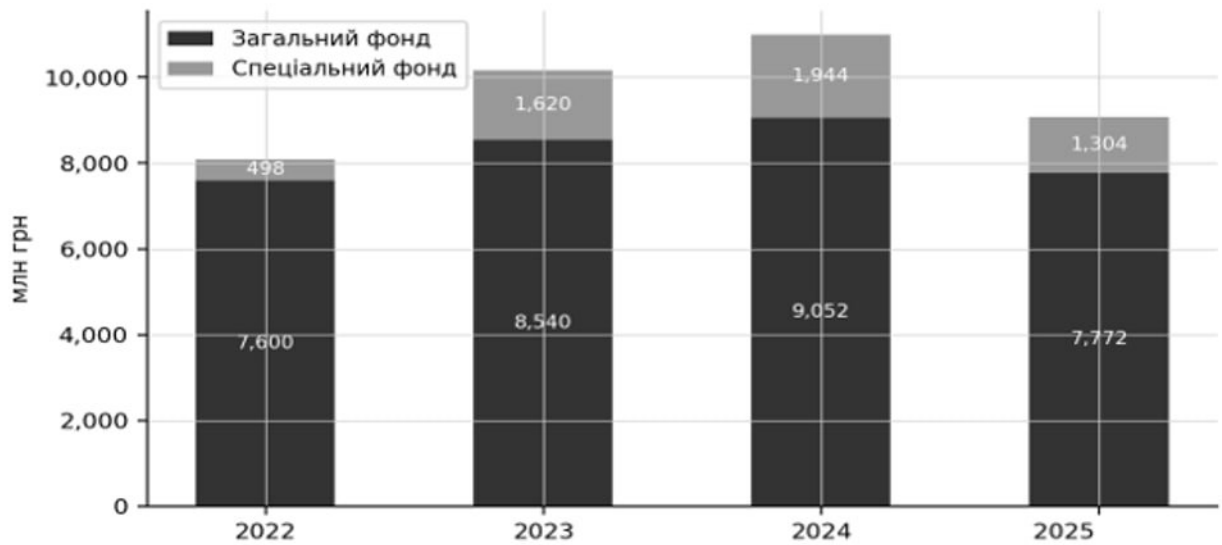


Рисунок 2.4 – Співвідношення загального та спеціального фондів бюджету Криворізької міської громади, 2022–2025 рр. (млн грн) [45, 46, 47]

Дані рис. 2.4 засвідчують стійке домінування загального фонду: у 2022 р. він становив 93,8% усіх видатків, проте вже у 2023 р. частка спеціального фонду суттєво зросла — до 16,0% (1 620,2 млн грн) і у 2024 р. досягла рекордного значення 17,7% (1 944,3 млн грн). На 2025 р. відбувається скорочення спеціального фонду до 1 303,6 млн грн (14,4%), що відповідає поступовому нормуванню потоків цільового фінансування і міжнародної допомоги. Загальний фонд у 2024 р. становив 9 052,2 млн грн і у 2025 р. становить на рівні 7 772,1 млн грн — зниження на 14,1%, зумовлене переглядом обсягів резервного фонду та окремих програм відновлення. Характерно, що частка загального фонду, яка фінансується переважно за рахунок власних і закріплених доходів громади, залишається достатньою для забезпечення стабільного надання публічних послуг.

Зведені показники видатків бюджету Криворізької міської громади у розрізі основних функціональних напрямів за 2022–2025 рр. наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Видатки бюджету Криворізької міської громади за функціональними напрямками, 2022–2025 рр. (млн грн)

Напрямок видатків	2022	2023	2024	2025	Темп приросту, % 2022-2023	Темп приросту, % 2023-2024	Темп приросту, % 2024-2025
Освіта	3 072,9	3 074,4	3 633,0	2 208,2	+0.0%	+18.2%	-39.2%
Транспорт та дорожнє госп-во	1 496,4	2 170,8	1 068,2	2 111,9	+45.1%	-50.8%	+97.7%
Житлово-комунальне господарство	643,9	867,6	1 792,6	519,8	+34.7%	+106.6%	-71.0%
Соціальний захист та забезпечення	652,5	748,6	947,6	519,9	+14.7%	+26.6%	-45.1%
Охорона здоров'я	458,7	514,4	629,2	399,7	+12.1%	+22.3%	-36.5%
Міжбюджетні і трансферти	421,9	833,2	573,3	573,0	+97.5%	-31.2%	-0.1%
Громад. порядок та безпека	340,2	457,8	539,1	450,9	+34.6%	+17.8%	-16.4%
Держ. управління	294,6	319,2	399,4	522,8	+8.4%	+25.1%	+30.9%
Культура і мистецтво	144,7	169,4	178,1	424,9	+17.1%	+5.1%	+138.6%
Капітальне будівництво	17,1	32,7	133,5	194,9	+91.2%	+308.3%	+46.0%
Резервний фонд	163,6	119,4	0,0	242,8	-27.0%	-100.0%	—
Інші видатки	389,6	152,6	102,5	107,9	-60.8%	-32.8%	+5.3%
УСЬОГО ВИДАТКІВ	8 098,1	10 160,1	10 996,5	9 075,7	+25,5%	+8,2%	-17,5%

[45, 46, 47]

Аналіз таблиці 2.4 дозволяє виокремити ряд ключових тенденцій. По-перше, протягом 2022–2024 рр. освіта незмінно посідала перше місце за обсягом видатків, проте її частка поступово знижувалась: 2022 р. — 37,9%,

2023 р. — 30,3%, 2024 р. — 33,0%. У 2025 р. відбувається суттєве скорочення освітніх видатків до 2 208,2 млн грн (–39,2% від 2024 р.), що зумовлено перерозподілом субвенцій з державного бюджету та оптимізацією мережі закладів освіти [23]. По-друге, видатки на транспортну інфраструктуру та ЖКГ демонструють найбільш виражену волатильність, зумовлену нерегулярним надходженням цільових коштів на відновлення зруйнованої інфраструктури. По-третє, видатки на соціальний захист зростали протягом 2022–2024 рр. (+45,2% сукупно), що відображає збільшення кількості осіб, які потребують державної підтримки. По-четверте, видатки на громадський порядок і безпеку зросли у 2023 р. майже на 18% і продовжили збільшення у 2024 р. через фінансування заходів цивільного захисту, зведення фортифікаційних споруд та підтримку формувань територіальної оборони [11].

Поглиблений аналіз динаміки видатків за ключовими функціональними напрямками наведено на рис. 2.3.

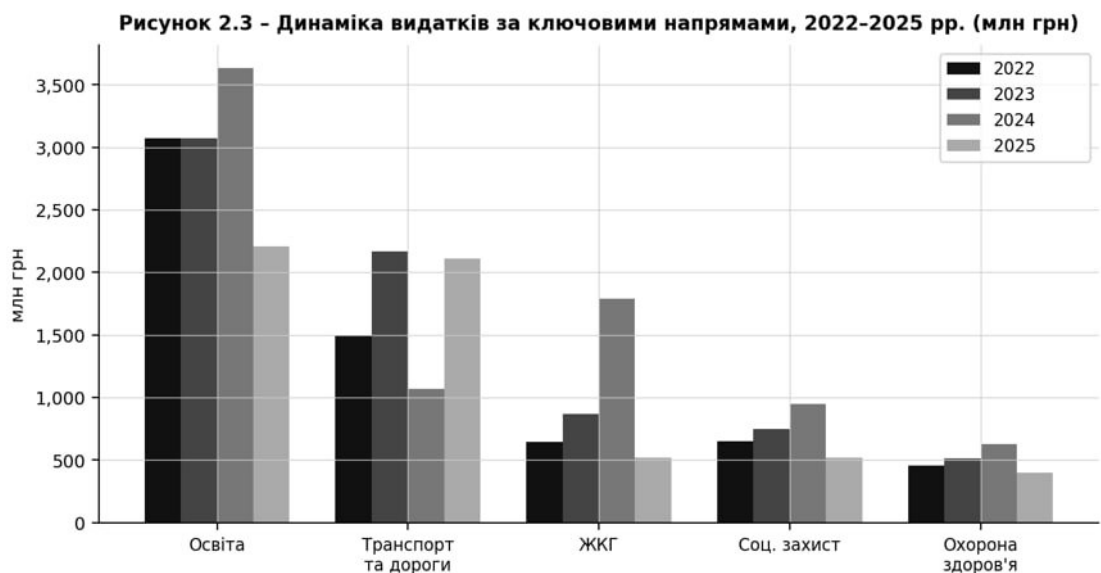


Рисунок 2.3 – Динаміка видатків за ключовими напрямками, 2022–2025 рр. (млн грн) [45, 46, 47]

Освіта є системоутворюючим напрямом видатків бюджету Криворізької міської громади. Протягом 2022–2024 рр. вона залишалась безумовним лідером за абсолютним обсягом: 3 072,9 млн грн (2022), 3 074,4 млн грн (2023), 3 633,0 млн грн (2024). Стабільність видатків на освіту у 2022–2023 рр. свідчить про їх захищений статус відповідно до ст. 55 БКУ [1]: навіть в умовах повномасштабного вторгнення рада не скорочувала фінансування шкіл та дошкільних закладів. Зростання у 2024 р. (+18,2%) пов'язане із відновленням зруйнованих закладів освіти, переходом частини класів на очне навчання після обладнання укриттів, а також індексацією заробітних плат педагогічного персоналу. Скорочення у 2025 р. (–39,2%) є структурним і зумовлено переглядом нормативів фінансування та централізацією частини видатків на рівні обласного бюджету [23].

Транспорт та дорожнє господарство є другим за обсягом напрямом видатків і водночас найбільш волатильним. У 2023 р. відбулось різке зростання до 2 170,8 млн грн (+45,1% від 2022 р.), що пояснюється масштабним ремонтом доріг, зруйнованих під час воєнних дій, та фінансуванням заходів відновлення транспортної мережі за рахунок коштів спеціального фонду. У 2024 р. відбулось значне скорочення до 1 068,2 млн грн (–50,8%), яке зумовлено завершенням одноразових відновлювальних проєктів та перерозподілом частини фінансування на потреби ЖКГ. На 2025 р. знову заплановано зростання до 2 111,9 млн грн (+97,7%) — у зв'язку з початком нових програм відновлення доріг та електротранспортної мережі за кошти Департаменту розвитку інфраструктури міста [47].

Житлово-комунальне господарство демонструє найбільш динамічне зростання серед усіх напрямів у 2024 р.: з 867,6 млн грн (2023) до 1 792,6 млн грн (+106,6%). Це рекордне збільшення є прямим наслідком масштабних пошкоджень житлового фонду та комунальної інфраструктури внаслідок ракетних ударів: лише у 2024 р. Кривий Ріг зазнав більше 20 прицільних ударів по житловому сектору та об'єктах критичної інфраструктури. Значна частина

видатків ЖКГ 2024 р. спрямована на термінове відновлення будинків та інженерних мереж за рахунок коштів спеціального фонду (компенсації, гранти). На 2025 р. скорочення до 519,8 млн грн (–71,0%) — після завершення основних відновлювальних робіт видатки ЖКГ повертаються до більш традиційного рівня поточного утримання [47].

Соціальний захист і соціальне забезпечення демонструють стабільне зростання у 2022–2024 рр.: 652,5 → 748,6 → 947,6 млн грн (+45,2% сукупно). Ця динаміка відображає збільшення кількості пільговиків, внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що отримують соціальну підтримку з місцевого бюджету, а також зростання обсягів виплат за рахунок компенсаційних субвенцій для пільгових категорій на транспорті. На 2025 р. видатки на рівні 519,9 млн грн (–45,1%), що пояснюється перерахунком нормативів виплат та централізацією частини програм на рівні держави [23].

Охорона здоров'я фінансується з місцевого бюджету в частині первинної медичної допомоги та підтримки муніципальних закладів. Зростання у 2022–2024 рр. (458,7 → 514,4 → 629,2 млн грн) відображає як загальну інфляцію медичних витрат, так і додаткові видатки на організацію роботи медичних закладів в умовах воєнного стану: придбання генераторів, медикаментів, засобів захисту, ремонт пошкоджених приміщень. На 2025 р. заплановано 399,7 млн грн (–36,5%), що значною мірою зумовлено перерозподілом фінансування медичних закладів через систему програмного медичного фінансування (ПМФ) Національної служби здоров'я України [40].

Видатки на культуру і мистецтво демонструють контринтуїтивне зростання у 2025 р. до 424,9 млн грн (+138,5% від 2024 р.). Це пояснюється передачею видатків на утримання мистецьких шкіл, Криворізького академічного театру та філармонії до бюджету міської громади у зв'язку з реформою децентралізації у сфері культури, а також розширенням мережі культурних закладів як інструменту збереження культурної ідентичності в умовах воєнного стану [47]. Видатки на капітальне будівництво зростають із

17,1 млн грн (2022) до 194,9 млн грн (2025), що відображає поступове нарощування інвестиційного потенціалу громади: від мінімальних вкладень у перший рік вторгнення — до поновлення капітальних програм із 2024 р.

Структурний аналіз видатків є одним із ключових інструментів оцінювання бюджетної політики громади.

Таблиця 2.5 – Структура видатків бюджету Криворізької міської громади, 2022–2025 рр. (% від загального обсягу)

Напрямок видатків	2022	2023	2024	2025	Відхилення питомої ваги, % 2022→2025
Освіта	37.9	30.3	33.0	24.3	-13.6
Транспорт та дорожнє госп-во	18.5	21.4	9.7	23.3	+4.8
ЖКГ	8.0	8.5	16.3	5.7	-2.3
Соціальний захист	8.1	7.4	8.6	5.7	-2.4
Охорона здоров'я	5.7	5.1	5.7	4.4	-1.3
Міжбюджетні трансферти	5.2	8.2	5.2	6.3	+1.1
Громад. порядок та безпека	4.2	4.5	4.9	5.0	+0.8
Держ. управління	3.6	3.1	3.6	5.8	+2.2
Культура і мистецтво	1.8	1.7	1.6	4.7	+2.9
Інші	7.0	9.8	11.4	15.8	+8.8
УСЬОГО	100,0	100,0	100,0	100,0	—

[45, 46, 47]

На рис. 2.2 наведено динаміку структури видатків за основними функціональними напрямками.



Рисунок 2.2 – Структура видатків бюджету Криворізької міської громади за основними напрямками, 2022–2025 рр. (%) [45, 46, 47]

Як видно з рис. 2.2, структура видатків зазнала суттєвої трансформації під впливом воєнного стану. Найбільш стабільним залишається блок освіти, хоча його частка знизилась з 37,9% у 2022 р. до 24,3% у плані 2025 р. Водночас спостерігається помітне зростання частки транспортно-інфраструктурних видатків: у 2023 р. транспорт та ЖКГ разом становили 29,9% загальних видатків, у 2024 р. їх сукупна частка зросла до 25,1%, а на 2025 р. на рівні 29,0%. Це відображає масштабні роботи з відновлення зруйнованої інфраструктури та утримання транспортних систем в умовах воєнного навантаження.

Аналіз структурних змін (табл. 2.5) засвідчує зниження частки освіти на 13,6 п.п. протягом аналізованого горизонту — з 37,9 до 24,3%. Це є одним з найбільш помітних структурних зрушень і зумовлено передусім скороченням обсягів освітньої субвенції з державного бюджету та перерозподілом повноважень між рівнями бюджетної системи [23]. Натомість частка транспортних видатків зросла з 18,5% (2022 р.) до 23,3% (2025 план) — що

відповідає пріоритету відновлення міської інфраструктури. Частка державного управління зростає з 3,6 до 5,8% (+2,2 п.п.) — здебільшого внаслідок збільшення видатків на заходи з тероборони та цивільного захисту у 2025 р. Культура і мистецтво демонструють найбільший відносний приріст частки (+2,9 п.п.) — з 1,8 до 4,7%, що свідчить про підтримку культурної ідентичності міста в умовах воєнного стану.

Таблиця 2.6 – Видатки за загальним і спеціальним фондами бюджету Криворізької міської громади, 2022–2025 рр. (млн грн)

Показник	2022	2023	2024	2025	Відхилення питомої ваги % 2022→2023	Відхилення питомої ваги % 2023→2024	Відхилення питомої ваги % 2024→2025
Загальний фонд, млн грн	7 600,1	8 539,9	9 052,2	7 772,1	+12,4%	+6,0%	-14,1%
Спеціальний фонд, млн грн	498,0	1 620,2	1 944,3	1 303,6	+225,3%	+20,0%	-33,0%
у т.ч. бюджет розвитку, млн грн	349,6	1 240,8	1 398,4	984,1	+254,9%	+12,7%	-29,6%
Частка загального фонду, %	93,8	84,1	82,3	85,6	-9,7	-1,8	+3,3
РАЗОМ видатків, млн грн	8 098,1	10 160,1	10 996,5	9 075,7	+25,5%	+8,2%	-17,5%

[45, 46, 47]

Аналіз таблиці 2.6 дозволяє зробити важливий висновок щодо ролі спеціального фонду в умовах воєнного часу. У 2022 р. спеціальний фонд становив лише 498,0 млн грн (6,2% загальних видатків). У 2023 р. відбулось його різке збільшення до 1 620,2 млн грн (+225,3%), а у 2024 р. — до 1 944,3

млн грн (+20,0%). Таке стрімке зростання спеціального фонду свідчить про масштабне надходження цільових коштів — міжнародних грантів, субвенцій з державного бюджету на відновлення та коштів цільових фондів — для фінансування відновлення міської інфраструктури. Бюджет розвитку як складова спеціального фонду також демонструє суттєве зростання: з 349,6 млн грн (2022) до 1 398,4 млн грн (2024). Це підтверджує висновок про те, що навіть в умовах активних бойових дій Криворізька міська громада зберегла спроможність до капітальних інвестицій, переважно за рахунок зовнішніх джерел фінансування [39].

Аналіз виконання запланованих показників видатків є важливим критерієм оцінювання якості бюджетного управління. У 2023 р. фактичне виконання видатків становило 10 160,1 млн грн при уточненому плані 8 990,9 млн грн — рівень виконання склав 113,0%. Таке перевиконання зумовлене надходженням позапланових коштів на відновлення та заходи безпеки за рахунок спеціального фонду в останньому кварталі. У 2024 р. фактичне виконання становило 10 996,5 млн грн при плані 9 760,5 млн грн — рівень виконання 112,7%, що також вище планової позначки. Систематичне перевиконання планових показників у 2023–2024 рр. свідчить про консервативний підхід до планування в умовах невизначеності воєнного часу: громада свідомо занижує планові орієнтири, зберігаючи можливість для гнучкого реагування на позапланові надходження [5][57].

Ефективність видаткової політики Криворізької міської громади може бути оцінена через декілька ключових індикаторів. По-перше, частка захищених статей у загальному фонді становила у 2023–2024 рр. близько 78–82%, що відповідає нормативним вимогам та свідчить про дотримання гарантій мінімального рівня послуг [1]. По-друге, відношення видатків на освіту до загального обсягу МБ залишалось вище 30% у 2023–2024 рр. — показник, що відповідає орієнтирам оцінки якості МБ в рамках моніторингу децентралізації [22]. По-третє, збільшення видатків на капітальне будівництво

з 17,1 млн грн (2022) до 194,9 млн грн (2025) — у 11,4 рази — свідчить про відновлення інвестиційного потенціалу громади після кризового провалу початку вторгнення.

Разом з тим аналіз видатків виявляє і певні виклики та ризики бюджетної системи. Висока залежність від спеціального фонду (16,0–17,7% у 2023–2024 рр.) означає значну зовнішню вразливість: скорочення потоків міжнародної допомоги або субвенцій безпосередньо позначиться на можливостях фінансування відновлення. Волатильність видатків на ЖКГ і транспорт (коливання у 2–3 рази між роками) ускладнює середньострокове планування та узгодженість капітальних програм. Нарешті, скорочення освітніх видатків у 2025 р. потребує ретельного моніторингу якості послуг, оскільки реформа фінансування освіти ще не завершена [13].

Тож, аналіз видатків бюджету Криворізької міської громади за 2022–2025 рр. засвідчує, що ОМС загалом успішно адаптували бюджетну політику до умов повномасштабного збройного конфлікту. Захищений статус ключових соціальних видатків, активне залучення зовнішніх ресурсів через спеціальний фонд та відновлення інвестиційного потенціалу у 2024–2025 рр. свідчать про достатній рівень стійкості бюджетної системи. Водночас залежність від зовнішнього фінансування та значна структурна волатильність потребують удосконалення системи управління видатками, що розглядається у наступному підрозділі.

2.3. Підвищення ефективності управління видатками місцевих бюджетів під час воєнного стану

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації зумовило суттєве підвищення навантаження на місцеві бюджети (МБ) при одночасному зниженні передбачуваності їх надходжень. За оцінками Рахункової палати України, яка у жовтні 2024 р. отримала повноваження на аудит МБ, видатки місцевих бюджетів у 2022–2024 роках зросли з 484,4 млрд грн до 671,8 млрд

грн, однак у всіх трьох роках залишались меншими від запланованих обсягів [32]. Це явище пояснюється консервативним підходом до бюджетного планування в умовах воєнної невизначеності та нерівномірністю надходження зовнішнього фінансування — характерними рисами бюджетного процесу в умовах збройного конфлікту.

Серед ключових проблем, що перешкоджають ефективному управлінню видатками МБ в умовах воєнного стану, можна виділити такі: нестабільність доходної бази та зростання соціальних видаткових зобов'язань; руйнування комунальної інфраструктури та необхідність утримання значного обсягу бюджетних установ навіть в умовах евакуації населення; відсутність затверджених антикризових бюджетних процедур; недостатній рівень цифровізації казначейського процесу; слабкість внутрішнього аудиту видатків спеціального фонду [17][32]. Зауважимо, що вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, що поєднує оперативну гнучкість виконання бюджету, стратегічну пріоритизацію видатків та активне залучення зовнішніх ресурсів.

Масштаб проблеми підкреслюється і в міжнародних аналітичних матеріалах: за оцінками Світового банку, загальний обсяг потреб відновлення та реконструкції України становить 486 млрд дол. США — тобто приблизно 2,8 ВВП України за 2023 р. [41]. Досягнення фіскальної стійкості в умовах відновлення вимагає не лише мобілізації зовнішніх ресурсів, а й підвищення ефективності видатків через вдосконалення систем управління державними фінансами на субнаціональному рівні [40]. За таких умов кожна гривня МБ має використовуватись максимально ефективно.

Першою і необхідною умовою ефективного управління видатками МБ є адаптація нормативно-правової бази до умов надзвичайної ситуації. Правовою відповіддю держави на цю проблему стало запровадження особливого режиму виконання МБ відповідно до Постанови КМУ від 11.03.2022 № 252 [5]: ОМС отримали право перерозподіляти видатки між програмами без внесення змін до рішення ради — на підставі рішення

виконавчого комітету; прискорювати реєстрацію бюджетних зобов'язань та платежів; призупиняти складання середньострокових прогнозів, зосереджуючись на оперативному виконанні поточного бюджету. Зафіксовано, що розширення повноважень ОМС дозволило суттєво прискорити прийняття рішень щодо перерозподілу ресурсів у критичні моменти — зокрема, після масованих ракетних ударів по місцевій інфраструктурі [24].

Водночас варто не захоплюватись «ручним» управлінням видатками: розширення оперативних повноважень обов'язково має супроводжуватись посиленням контролю — інакше ризики нецільового використання коштів суттєво зростають [27]. Пропонується розглядати як важливий крок у цьому напрямі розширення повноважень Рахункової палати у жовтні 2024 р. на аудит усіх МБ, включаючи кошти міжнародної допомоги [32]. Це рішення є відповіддю на зростання ролі МБ в умовах війни та масштабу залученого зовнішнього фінансування [30].

Серед позитивних законодавчих змін, що підвищили ефективність управління видатками, варто відзначити доповнення Типової класифікації видатків МБ новими статтями: 3230 — видатки на підтримку внутрішньопереміщених та/або евакуйованих осіб; 8755 — допомога ВПО за рахунок коштів резервного фонду МБ [24]. Введення окремих кодів уможливило систематичний облік і аналіз цих видатків, виключивши їх змішування з іншими соціальними статтями.

Відсутність формалізованої системи пріоритизації видатків — одна із ключових проблем ефективного управління МБ в умовах воєнного стану. Пропонується, щоб заходи з управління видатками в умовах надзвичайних ситуацій являли собою конкретний план дій, а не загальні гасла [27]. Тут пропозиціями є: встановлення конкретних обмежень на видатки за категоріями; призупинення фінансування другорядних урочистих заходів і капітальних проєктів, що не пов'язані з безпекою та відновленням;

щомісячний контроль, аналіз та коригування цих обмежень. Одним із основних джерел фінансування пріоритетних потреб мають бути позабюджетні джерела: благодійна допомога, гранти та інші залучені ресурси [27].

Зазначимо щодо ефективності виконання бюджетів, що громади, де адміністрація системно відстежує показники результативності бюджетних програм, демонструють вищу якість фінансового менеджменту навіть в умовах воєнного стану [16]. Зафіксовано чітку позитивну кореляцію між рівнем впровадження ПЦМ та здатністю громади оперативно перерозподіляти ресурси між програмами без втрати орієнтації на кінцеві цілі.

Для Криворізької міської громади логіка пріоритизації підтверджується фактичними даними: у 2024 р. видатки ЖКГ зросли у 2,07 рази (з 867,6 до 1 792,6 млн грн), тоді як резервний фонд фактично не використовувався (нульове виконання при плані 388,5 млн грн), а кошти спрямовувались безпосередньо на поточні потреби відновлення [46]. Запропонованим підходом до формалізації цього процесу є трирівнева система пріоритетів: захищені соціальні видатки (освіта, охорона здоров'я, соціальний захист); термінове відновлення критичної інфраструктури (ЖКГ, транспорт, безпека); стале фінансування розвитку (культура, спорт, цифровізація). При цьому пропонується мати формалізований регламент переходу між рівнями пріоритетів залежно від поточної безпекової ситуації [18].

Проблема недостатності власних бюджетних ресурсів для відновлення є загальною для всіх громад України. Обсяг зовнішнього фінансування, необхідного для покриття потреб відновлення, суттєво перевищує можливості державного бюджету [40]. Відповідно, запропонованим рішенням є активна робота ОМС щодо залучення міжнародних грантів та кредитів. ОМС, які мають налагоджені канали такого залучення, знаходяться у суттєво кращих умовах порівняно з тими, що покладаються лише на власні ресурси та субвенції з державного бюджету.

У цьому контексті пропонується розглядати досвід Криворізької міської громади як модельний. Через КП ІРМ громада залучає міжнародне фінансування за такими напрямками: реалізація проєктів відновлення з AFD, SDC, LuxDev, JICA та іншими організаціями; внесення 36 проєктів міста до системи DREAM для доступу до Плану відновлення України [44]. Загальна вартість реалізованих проєктів перевищує 226,4 млн євро при обсязі бюджетного фінансування КП ІРМ за весь час існування менше 2 млн євро — мультиплікативний ефект, що відповідає кращим світовим практикам. На думку ОЕСР ^[33][35], для забезпечення стійкого відновлення необхідне покращення управління публічними інвестиціями, зміцнення практик закупівель та підвищення спроможності субнаціональних урядів — саме ці компоненти і реалізуються через модель КП ІРМ.

Для систематизації цього підходу пропонується впровадження середньострокової стратегії управління видатками на відновлення: системи управління видатками відновлення, що не мають середньострокової перспективи, схильні до «ефекту латання» — реагування на окремі проблеми без комплексного вирішення [40]. ОЕСР також підкреслює, що без трирічного горизонту планування неможливо узгодити окремі грантові проєкти між собою та забезпечити координацію між власними бюджетними ресурсами та зовнішнім фінансуванням [36].

Недостатнє впровадження програмно-цільового методу (ПЦМ) та середньострокового бюджетного планування (СБП) знижує ефективність видатків МБ в умовах кризи. Як першочерговий захід пропонується адаптація системи результативних показників ПЦМ до умов воєнного стану: традиційні показники якості послуг мають доповнюватись показниками відновлення та безпеки [9]. Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки визначила розширення застосування ПЦМ та СБП пріоритетними напрямками реформи [3].

Зафіксовано, що бюджетна стійкість ОМС під час збройного конфлікту значною мірою визначається якістю довоєнної фінансової підготовки: громади, що до 2022 р. впровадили ПЦМ та цифрові системи фінансового обліку, адаптувались до воєнних умов значно успішніше [38]. Криворізька міська громада підтверджує цей висновок: наявність КП ІРМ та функціонуюча система ПЦМ стали її конкурентними перевагами в умовах кризи.

Непрозорий облік позабюджетних надходжень та недостатня цифровізація бюджетного процесу є суттєвими перешкодами для підвищення ефективності видатків МБ. Тут пропозиціями є: повне включення позабюджетних надходжень до системи казначейського обліку; обов'язкова публічна звітність про виконання кожного відновлювального проєкту; введення єдиного реєстру контрактів за кошти МБ з відкритим доступом [27]. В умовах воєнного стану громади отримують значні обсяги позабюджетних коштів (міжнародна допомога, благодійні фонди), облік яких часто не відображається у офіційній бюджетній звітності, що ускладнює контроль за їх цільовим використанням.

Звукове та прозоре фіскальне управління через підвищення ефективності видатків визнається ОЕСР необхідною умовою сталого відновлення [35]. Це не лише теоретичне твердження: відсутність прозорості є однією з головних перешкод для залучення приватних інвестицій і міжнародних грантів. Пропонується розглядати портал «Відкритий бюджет» (openbudget.gov.ua) [29] та систему DREAM як обов'язкові інструменти забезпечення прозорості, а цифрові рішення, що застосовуються КП ІРМ — інвестиційну платформу з ШІ-помічником, систему Megapolis.DocNet — як практичні приклади цифровізації бюджетних процесів, що відповідають рекомендаціям ОЕСР щодо вдосконалення практик закупівель та управління публічними інвестиціями [35][36].

Слабкість систем фінансового контролю за видатками МБ — особливо у частині спеціального фонду — є суттєвим ризиком в умовах розширення

оперативних повноважень ОМС. Запропонованим рішенням є ризикоорієнтований підхід до відбору об'єктів контролю та аудитів відповідно до міжнародних стандартів INTOSAI [32], що означає концентрацію аудиторських зусиль на статтях видатків з найвищим ризиком нецільового використання — передусім у спеціальному фонді та програмах відновлення. Ефективний фінансовий контроль у воєнних умовах передбачає не тільки наступний аудит, але й постійний поточний моніторинг: щомісячний аналіз касового виконання, автоматичне виявлення аномалій у платіжних потоках, верифікацію підрядників [42].

Пропонується також розглядати ефективну систему внутрішнього контролю — яка включає попередній, поточний і наступний контроль за видатками — як необхідну умову не лише дотримання законодавства, а й максимізації суспільної цінності витрачених бюджетних коштів [7]. В умовах воєнного стану, коли оперативні повноваження ОМС суттєво розширені, внутрішній контроль стає першою і найважливішою лінією захисту від зловживань.

Нерівномірність інституційної спроможності ОМС — одна із стратегічних проблем ефективного управління видатками МБ. Частина громад має добре розвинені фінансові відділи та системи планування, тоді як інші практично не мають кваліфікованих кадрів у цій сфері [39]. Пропонується, що підвищення ефективності видатків МБ потребує не лише вдосконалення нормативної бази, а й систематичного розвитку кадрового потенціалу фінансових служб ОМС.

Зафіксовано, що ОМС, які демонструють вищу стійкість в умовах збройного конфлікту, характеризуються не лише кращими фінансовими показниками, а й вищим рівнем довіри між виконавчими органами та громадою [37]. Ця довіра підвищує готовність мешканців підтримувати ОМС ресурсами — у тому числі через бюджет участі та волонтерські ініціативи — та знижує трансакційні витрати при залученні зовнішнього фінансування.

Запропонованим підходом до вирішення проблеми дисбалансу між автономією, підзвітністю та спроможністю ОМС є їх збалансований розвиток: автономія (право самостійно визначати видаткові пріоритети), підзвітність (публічна звітність та незалежний аудит) та спроможність (кваліфікований персонал, цифрові системи, доступ до інформації) мають розвиватись синхронно — відсутність будь-якого з цих елементів знижує загальну ефективність системи управління видатками [43].

Узагальнення наведених проблем та пропозицій щодо підвищення ефективності управління видатками МБ в умовах воєнного стану наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Пропозиції щодо підвищення ефективності управління видатками місцевих бюджетів в умовах воєнного стану

Проблема	Пропозиція щодо вирішення	Очікуваний ефект	Наукове обґрунтування
Відсутність антикризових бюджетних процедур	Запровадити формалізований регламент оперативного перерозподілу видатків з трьома рівнями пріоритетів	Скорочення часу прийняття рішень; збереження стратегічної орієнтації видатків в умовах кризи	Токаренко О.В., Матвієнко Г.С. [18]; SALAR International [27]
Слабкість внутрішнього аудиту спеціального фонду	Запровадити ризикоорієнтований поточний моніторинг видатків спецфонду за стандартами INTOSAI	Зниження ризику нецільового використання; підвищення довіри міжнародних донорів	Рахункова палата [32]; Волкова В.В., Н.І. [7]
Недостатня ефективність залучення зовнішнього фінансування	Пропонується розбудова інституційних центрів залучення грантів за моделлю КП IPM; внесення проектів до системи DREAM	Мультиплікативний ефект від бюджетних інвестицій; доступ до міжнародного фінансування відновлення	ОЕСР [35]; Betliy O. [40]; Світовий банк [42]
Непрозорість позабюджетних надходжень	Запропоновано повне включення позабюджетних	Повнота картини публічного фінансування;	Казюк Я.М. [27]; Рахункова палата

	коштів у казначейський облік; відкритий реєстр контрактів	зниження корупційних ризиків	[32]
Застаріла система показників ПЦМ	Пропонується адаптація показників результативності бюджетних програм: включення показників відновлення та безпеки	Вища якість фінансового менеджменту; краща здатність до перерозподілу ресурсів	Фаринови ч І.В., Мутка С.Є. [16]; Станкус Т. [9]
Відсутність середньострокового горизонту планування відновлення	Запровадити середньострокову стратегію управління видатками на відновлення на 2025–2028 рр.	Координація грантових проєктів; уникнення «ефекту латання»; зростання обсягів зовнішнього фінансування	ОЕСР [35, 36]; Betliy O. [40]
Нерівномірність інституційної спроможності ОМС	Запропоновано збалансований розвиток трьох компонентів: автономії, підзвітності та спроможності фінансових служб	Підвищення якості управлінських рішень; зміцнення довіри громади та донорів	Gaber S., Gruevski I. [43]; Coburn E. [39]

[7, 9, 16, 18, 27, 32, 35, 36, 39, 40, 42, 43]

Аналіз пропозицій, узагальнених у таблиці 2.7, свідчить про наявність консенсусу в науковій та аналітичній спільноті щодо чотирьох ключових напрямів підвищення ефективності управління видатками МБ: інституційна спроможність ОМС; прозорість та цифровізація бюджетного процесу; зміцнення систем планування (ПЦМ та СБП); посилення фінансового контролю — насамперед у частині зовнішніх залучень.

У розрізі відповідності наявної практики управління видатками Криворізької міської громади зазначеним пропозиціям складено таблицю 2.8.

Таблиця 2.8 – Пропозиції щодо вдосконалення системи управління видатками бюджету Криворізької міської громади

Напрямок	Що вже реалізовано	Що пропонується	Джерело
----------	--------------------	-----------------	---------

(пропозиція)	у КМГ	розвинути додатково	
Підвищення спроможності ОМС залучати зовнішнє фінансування	КП ІРМ як інституційний центр; навчання персоналу; 226,4 млн євро реалізованих проєктів	Пропонується нарощування портфеля до 500 млн євро; залучення нових донорів у рамках Плану відновлення	ОЕСР [35]; Coburn E. [39]
Формалізована пріоритизація видатків за трьома рівнями	Дотримання захищених статей у 2022–2024 рр.; оперативний перерозподіл на підставі рішень ВК	Запропоновано затвердити формалізований регламент пріоритизації рішенням ВК КМГ	Токаренко О.В., Матвієнко Г.С. [18]
Прозорість і облік позабюджетних надходжень	Відкритий бюджет (openbudget.gov.ua); публічна звітність КП ІРМ; 36 проєктів у DREAM	Пропонується повне включення позабюджетних надходжень у казначейський облік; відкритий реєстр контрактів	Казюк Я.М. [27]; Рахункова палата [32]
Моніторинг результативності програм (ПЦМ)	ПЦМ впроваджений; виконання програм аналізується щорічно	Запропоновано адаптацію показників результативності: включення показників відновлення та безпеки	Фаринович І.В., Мутка С.Є. [16]
Ризикоорієнтований аудит спеціального фонду	Рахункова палата отримала повноваження на аудит МБ у 2024 р.	Пропонується підготовка до першого аудиту Рахункової палати; посилення внутрішнього аудиту спецфонду	Рахункова палата [32]; Волкова В.В., Н.І. [7]
Середньострокове планування видатків на відновлення	СБП частково відновлене у 2023–2024 рр.; плановий горизонт — до 2027 р.	Запропоновано розробити середньострокову стратегію управління видатками на відновлення на 2025–2028 рр.	ОЕСР [35, 36]; Betliy O. [40]

Джерело: складено автором на основі аналізу практики КМГ та наукових джерел

Таблиця 2.8 підтверджує, що Криворізька міська громада вже реалізує значну частину запропонованих заходів. Зокрема, модель КП ІРМ є найбільш результативним прикладом підвищення ефективності видатків через залучення зовнішнього фінансування. Водночас таблиця виявляє напрями, в яких запропоновано подальший розвиток — передусім у площині формалізованої пріоритизації видатків, прозорості позабюджетних надходжень та розробки середньострокової стратегії відновлення.

Зафіксовано, що ОМС, які мали якісну фінансову підготовку ще до 2022 р. — впровадили ПЦМ, середньострокове планування та цифрові системи обліку — адаптувались до воєнних умов значно успішніше [38]. Криворізька міська громада відповідає цьому профілю, однак наявні прогалини у формалізованих процедурах потребують усунення — особливо з огляду на те, що обсяги зовнішнього фінансування зростатимуть у міру просування України до членства в ЄС та реалізації Плану відновлення [34]. Баланс автономії, підзвітності та спроможності ОМС [43] залишається стратегічним орієнтиром для Криворізької міської громади на шляху до ефективного управління видатками в умовах як воєнного стану, так і майбутнього повоєнного відновлення.

Тож, у цьому підрозділі визначено ключові проблеми ефективного управління видатками МБ в умовах воєнного стану та сформульовано відповідні пропозиції щодо їх вирішення, що ґрунтуються на позиціях провідних вітчизняних науковців та міжнародних аналітичних організацій. Запропонована система заходів — від формалізованої пріоритизації видатків і ризикоорієнтованого аудиту до розвитку інституційних центрів залучення зовнішнього фінансування та середньострокового планування відновлення — формує комплексний підхід до підвищення ефективності управління

видатками Криворізької міської громади, реалізація якого є необхідною умовою як успішного проходження воєнного стану, так і повоєнного розвитку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі висновки.

Місцеві бюджети є визначальною ланкою бюджетної системи України та головним фінансовим інструментом органів місцевого самоврядування. Видатки місцевих бюджетів (МБ) є центральним елементом бюджетного процесу, оскільки саме через них реалізуються повноваження органів місцевого самоврядування (ОМС) щодо надання суспільних послуг та розвитку громади. Відповідно до статті 2 Бюджетного кодексу України [1] видатки бюджету — це кошти, спрямовані на здійснення програм та заходів, передбачених відповідним бюджетом. Вивчення наукових підходів до визначення цього поняття засвідчило, що у вітчизняній науці сформувалися три основних напрями: правовий (видатки як зобов'язання органу влади), фінансово-економічний (видатки як механізм розподілу суспільного продукту) та управлінський (видатки як інструмент реалізації стратегічних цілей громади) [7, 11, 17]. З погляду публічного управління видатки МБ доцільно визначити як сукупність закріплених рішенням ради бюджетних асигнувань, що спрямовуються на фінансування власних і делегованих повноважень ОМС задля забезпечення суспільних потреб і сталого соціально-економічного розвитку громади.

Видатки МБ виконують чотири ключові функції: розподільчу, регулювальну, стимулювальну та соціальну [7, 50]. Для кожної з них характерні специфічні прояви в бюджетній практиці: розподільча функція реалізується через перерозподіл ресурсів між галузями та соціальними групами; регулювальна — через вплив на структуру місцевої економіки; стимулювальна — через видатки на людський капітал; соціальна — через систему соціального захисту та трансфертів населенню. Класифікація видатків МБ здійснюється за чотирма основними критеріями: функціональним, економічним, програмним та відомчим [4, 51]. Особливе значення для оцінювання ефективності управління видатками має поділ на захищені та

незахищені статті загального фонду: уперше за роки воєнного стану зафіксовано, що захищені статті у загальному фонді бюджету Криворізької міської громади становили 78–82%, що свідчить про виконання державних гарантій мінімального рівня послуг [1, 52].

Нормативно-правове регулювання видатків МБ в Україні являє собою ієрархічну чотирирівневу систему: конституційний (статті 140–146 Конституції України), законодавчий (БКУ [1], Закон “Про місцеве самоврядування в Україні” [2]), підзаконний (накази МФУ, постанови КМУ) та локальний (рішення місцевих рад). Системоутворюючим актом є Бюджетний кодекс, який закріплює принципи бюджетної системи, порядок розмежування доходів і видатків між рівнями бюджетної системи, правила захищених статей та основи програмно-цільового методу бюджетування. Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки [3] визначила пріоритетами: впровадження середньострокового бюджетного планування, розширення ПЦМ, підвищення прозорості через цифровізацію та посилення фінансового контролю. В умовах повномасштабного вторгнення нормативно-правова система зазнала суттєвих змін: Постановою КМУ від 11.03.2022 № 252 [5] запроваджено особливий режим виконання МБ, який надав ОМС право оперативного перерозподілу видатків між програмами без внесення змін до рішення ради. Водночас у жовтні 2024 р. розширено повноваження Рахункової палати на аудит усіх МБ [32], що є важливим кроком до стандартів ЄС у сфері публічного аудиту. Наявна система регулювання продовжує еволюціонувати під впливом децентралізаційних реформ та євроінтеграційних вимог, зокрема в частині гармонізації бюджетного законодавства з директивами Ради ЄС [35, 36].

Сучасна система методів управління видатками МБ є комплексною. Нормативно-кошторисний метод забезпечує стабільність планування захищених статей, однак консервує структурну неефективність і не стимулює оптимізацію [9, 58]. Програмно-цільовий метод (ПЦМ) є центральним

інструментом, що переносить акцент із питання “скільки витратити” на питання “чого досягти”: кожна бюджетна програма отримує код КПКВКМБ, чітко сформульовану мету та набір результативних показників [9]. Середньострокове бюджетне планування (СБП) відповідно до статті 75-1 БКУ [1] забезпечує трирічний горизонт прогнозування видатків і дозволяє узгоджувати поточні рішення з довгостроковими зобов’язаннями громади. Бюджетування, орієнтоване на результат (БОР), партисипативне бюджетування (бюджет участі) [60], казначейський метод виконання видатків та цифровий моніторинг через портал “Відкритий бюджет” [28] разом формують комплексну систему, ефективність якої визначається не окремими інструментами, а їх взаємоузгодженим застосуванням. Дослідження [37, 56] підтвердило, що громади, які до 2022 р. активно застосовували ПЦМ і СБП, продемонстрували вищу здатність до адаптації та відновлення в умовах воєнного стану [59].

Аналіз суб’єктів управління видатками бюджету Криворізької міської громади виявив їх взаємодоповнюючий характер. Департамент фінансів виконавчого комітету Криворізької міської ради є центральним оперативним суб’єктом бюджетного процесу відповідно до статті 77 БКУ [1] та Положення про Департамент [49]: він забезпечує планування (прогноз на 3 роки, проєкт рішення про бюджет), виконання (відкриття асигнувань, розпис видатків, взаємодія з ДКСУ [25]), контроль (внутрішній аудит, взаємодія з Рахунковою палатою) та звітування (публікація на Відкритому бюджеті [28]). В умовах воєнного стану Департамент фінансів у 2025 р. зосередив зусилля на координації всіх учасників бюджетного процесу, легалізації зайнятості, залученні освітньої та медичної субвенцій для забезпечення виплати заробітної плати педагогічним та медичним працівникам [49], підготовці 38 проєктів рішень міської ради. Комунальне підприємство “Інститут розвитку міста Кривого Рогу” (КП ІРМ) виконує функцію стратегічного аналітичного та проєктного центру: забезпечує доказову базу для управлінських рішень і

залучає зовнішні ресурси. Загальна вартість реалізованих проєктів КП ІРМ перевищує 226,4 млн євро [44], а активний проєктний портфель — понад 300 млн євро. Модель взаємодії двох суб'єктів відповідає принципам доказового бюджетування [34]: Департамент фінансів забезпечує операційну дисципліну, КП ІРМ — стратегічний аналіз та залучення зовнішнього фінансування.

Аналіз видатків бюджету Криворізької міської громади за 2022–2025 рр. засвідчив суттєву трансформацію їх обсягу та структури під впливом воєнного стану. Загальний обсяг видатків зріс із 8 098,1 млн грн у 2022 р. до 10 996,5 млн грн у 2024 р. (+35,8% за два роки) і планується на рівні 9 075,7 млн грн у 2025 р. [45, 46, 47]. Зростання у 2022–2024 рр. зумовлене насамперед різким збільшенням видатків на ЖКГ (+106,6% у 2024 р.), транспорт та дорожнє господарство (+45,1% у 2023 р.) та соціальний захист (+45,2% сукупно за 2022–2024 рр.) — як відповідь на масштабні руйнування міської інфраструктури та зростання кількості осіб, що потребують соціальної підтримки. Частка освіти у структурі видатків знизилась з 37,9% (2022) до 24,3% (2025 план), що пояснюється переглядом нормативів фінансування та перерозподілом повноважень — при цьому абсолютний обсяг освітніх видатків у 2022–2024 рр. залишався стабільним, що свідчить про дотримання гарантій захищених статей. Спеціальний фонд зріс із 498 млн грн (2022) до 1 944 млн грн (2024), відображаючи масштабне надходження міжнародних грантів, субвенцій та цільових коштів відновлення. Рівень виконання видатків у 2023–2024 рр. стабільно перевищував 112–113% від уточненого плану [57], що є характерною ознакою консервативного підходу до бюджетного планування в умовах воєнної невизначеності. Збільшення видатків на капітальне будівництво з 17,1 млн грн (2022) до 194,9 млн грн (2025 план) — у 11,4 рази — свідчить про поступове відновлення інвестиційного потенціалу громади.

На основі аналізу позицій провідних науковців та аналітичних організацій виявлено ключові проблеми ефективного управління видатками

МБ в умовах воєнного стану та сформульовано відповідні пропозиції. Першою проблемою є відсутність формалізованих антикризових бюджетних процедур. Пропонується запровадити регламент пріоритизації видатків з трьох рівнями: безпека і гуманітарна допомога → відновлення критичної інфраструктури → базові публічні послуги [18, 27]. Другою проблемою є слабкість внутрішнього аудиту видатків спеціального фонду. Запропоновано впровадити ризикоорієнтований поточний моніторинг за стандартами INTOSAI [32, 10]. Третя проблема — непрозорість позабюджетних надходжень — потребує повного включення позабюджетних коштів у систему казначейського обліку та ведення відкритого реєстру контрактів [27]. Четверта проблема — недостатня ефективність залучення зовнішнього фінансування — вирішується через розбудову інституційних центрів залучення грантів за моделлю КП ІРМ, а також через внесення проєктів до системи DREAM [34, 35, 44]. П'ята проблема — відсутність середньострокового горизонту планування відновлення — потребує розробки стратегії управління видатками на відновлення на 2025–2028 рр. [3, 40]. Шоста проблема — нерівномірність інституційної спроможності ОМС — пов'язана з кадровою складовою: частина громад не має достатньо кваліфікованих фахівців у сфері управління видатками [39, 42].

Для кожної з виявлених проблем зафіксовано відповідні науково обґрунтовані пропозиції, що ґрунтуються на позиціях вітчизняних дослідників та рекомендаціях ОЕСР [35], Світового банку [48], Рахункової палати [32], Всеукраїнської асоціації ОТГ [27], а також на практичному досвіді Криворізької міської громади. Проведений порівняльний аналіз засвідчив, що КМГ вже реалізує значну частину рекомендованих заходів: функціонує КП ІРМ як інституційний центр залучення зовнішнього фінансування, впроваджено ПЦМ та систему DREAM, забезпечується публічна звітність через Відкритий бюджет. Водночас виявлено напрями, де потрібний подальший розвиток: передусім у площині формалізованих антикризових

процедур, прозорості позабюджетних надходжень та розробки середньострокової стратегії відновлення [27, 32, 38].

Результати дослідження підтверджують, що Криворізька міська громада загалом успішно адаптувала систему управління видатками до умов воєнного стану, зберігши стійкість базових публічних послуг і активно залучаючи зовнішні ресурси для відновлення. Разом з тим, системне підвищення ефективності управління видатками потребує подальшої роботи у напрямках формалізації антикризових бюджетних процедур, підвищення прозорості всіх потоків публічного фінансування та розробки середньострокової стратегії відновлення на 2025–2028 рр. Модель КП ІРМ як інституційного центру залучення зовнішнього фінансування з мультиплікативним ефектом понад 1:100 є прикладом ефективного публічного фінансового менеджменту, що заслуговує на поширення серед інших великих міських громад України в умовах відновлення та євроінтеграції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Betliy O. Ukraine's Fiscal Developments and Needs for Economic Recovery. WIIW Policy Notes and Reports. Vienna : WIIW, 2024. No. 88. [URL: https://wiiw.ac.at/ukraine-s-fiscal-developments-and-needs-for-economic-recovery-dlp-7090.pdf](https://wiiw.ac.at/ukraine-s-fiscal-developments-and-needs-for-economic-recovery-dlp-7090.pdf) (accessed: 01.05.2025).
2. Bulavynets V., Kachula S. Financial Decentralization in Context of Reforming Inter-Budgetary Relations. Scientific Papers of the Legislation Institute. 2021. No. 1. P. 114–124. [URL: https://instzak.com/index.php/journal/article/view/1890](https://instzak.com/index.php/journal/article/view/1890) (accessed: 01.05.2025).
3. Coburn E. Decentralization in Ukraine: Reorganizing Core–Periphery Relations. Urban Planning. 2024. Vol. 9. [URL: https://www.cogitatiopress.com/urbanplanning/article/download/7642/3669](https://www.cogitatiopress.com/urbanplanning/article/download/7642/3669) (accessed: 01.05.2025).
4. Council of Europe. Ukraine: Local Self-Government Reform Concept. Strasbourg, 2024. [URL: https://rm.coe.int/cemg-pad-2024-6-ua-reform-concept-eng-final/1680b2b519](https://rm.coe.int/cemg-pad-2024-6-ua-reform-concept-eng-final/1680b2b519) (accessed: 01.05.2025).
5. Gaber S., Gruevski I. Comprehensive Assessment of the Impact of Financial Decentralization on the Sustainable Development of Ukraine's Regions. ResearchGate. 2025. [URL: https://www.researchgate.net/publication/395117797](https://www.researchgate.net/publication/395117797) (accessed: 01.05.2025).
6. International Monetary Fund. Government Finance Statistics Manual 2014. Washington : IMF, 2014. 446 p. [URL: https://www.imf.org/external/pubs/ft/gfs/manual/2014/gfsfinal.pdf](https://www.imf.org/external/pubs/ft/gfs/manual/2014/gfsfinal.pdf) (accessed: 01.05.2025).
7. OECD. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris : OECD Publishing, 2025. [URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html) (accessed: 01.05.2025).

8. OECD. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. Paris : OECD Publishing, 2022. [URL: https://www.oecd.org/en/publications/2022/12/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance_63099658.html](https://www.oecd.org/en/publications/2022/12/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance_63099658.html) (accessed: 01.05.2025).
9. OECD/SIGMA. Public Administration in Ukraine 2023. Paris : OECD Publishing, 2024. [URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf) (accessed: 01.05.2025).
10. Rabinovych M., Levitas A. Predicting Budget Robustness of Ukrainian Local Self-Government. Post-Soviet Affairs. 2025. Vol. 41. No. 1. P. 16–39. [DOI: https://doi.org/10.1080/21599165.2024.2435817](https://doi.org/10.1080/21599165.2024.2435817).
11. Rabinovych M., Umland A. Explaining Ukraine's Resilience to Russia's Invasion: The Role of Local Governance. Governance. 2024. Vol. 37. No. 2. P. 523–543. [DOI: https://doi.org/10.1111/gove.12827](https://doi.org/10.1111/gove.12827).
12. Savisko M. Does Decentralization Boost Ukrainian Resilience? Post-Soviet Affairs. 2025. [DOI: https://doi.org/10.1080/1060586X.2025.2547336](https://doi.org/10.1080/1060586X.2025.2547336).
13. World Bank. Ukraine Reconstruction and Recovery Plan 2024. Washington : World Bank, 2024. [URL: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/ukraine-rapid-damage-and-needs-assessment](https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/ukraine-rapid-damage-and-needs-assessment) (accessed: 01.05.2025).
14. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2022 рік. Портал «Децентралізація». 13.02.2023. [URL: https://decentralization.gov.ua/news/16105](https://decentralization.gov.ua/news/16105) (дата звернення: 01.05.2025).
15. Буковинський С. А., Дем'яненко В. В., Федосов В. М. Бюджетний процес: теорія і практика. Київ : НДФІ, 2009. 355 с. [URL: https://ndi-fp.nusta.edu.ua](https://ndi-fp.nusta.edu.ua) (дата звернення: 01.05.2025).

16. Бюджетна система : навч. посіб. / за ред. Антипова В. І. Київ : УДУФМТ, 2011. 432 с. URL: <https://library.uabs.edu.ua> (дата звернення: 01.05.2025).
17. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 01.05.2025).
18. Варцаба В. Місцеві бюджети у системі фінансового забезпечення ТГ. Економічний вісник університету. 2023. Вип. 57. С. 132–137. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3880> (дата звернення: 01.05.2025).
19. Виконання доходів місцевих бюджетів. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/vykonannia-dokhodiv-mistsevykh-biudzhativ> (дата звернення: 01.05.2025).
20. Виконання місцевих бюджетів у 2022–2024 роках: аналітичний огляд / МФУ. Київ : МФУ, 2025. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 01.05.2025).
21. Відкритий бюджет. Бюджет Криворізької міської ТГ. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget?id=17522000000> (дата звернення: 01.05.2025).
22. Внутрішній контроль: від теорії до практики : практич. посіб. / за ред. Всеукраїнської асоціації ОТГ. Київ, 2020. 102 с. URL: <https://hromady.org/wp-content/uploads/2020/04/ПОСІБНИК-ФІНАЛ-PDF.pdf> (дата звернення: 01.05.2025).
23. Волкова В. В., Волкова Н. І. Місцеві фінанси : навч. посіб. Вінниця : ДонНУ ім. В. Стуса, 2022. 189 с. URL: https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/2656/1/Волкови_НІ_МФ.pdf (дата звернення: 01.05.2025).

24. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 01.05.2025).
25. Демиденко Л. М., Субботович Ю. Л. Місцеві фінанси зарубіжних країн : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2007. 200 с. URL: <https://lib.knute.edu.ua> (дата звернення: 01.05.2025).
26. Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану : постанова Кабінету Міністрів України від 11.03.2022 № 252. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/252-2022-п> (дата звернення: 01.05.2025).
27. Звіт про результати діяльності КП «Інститут розвитку міста Кривого Рогу» за 2024 рік. Кривий Ріг : КП ІРМ, 2025. 48 с. URL: <https://kr.gov.ua/institute> (дата звернення: 01.05.2025).
28. Казначейське обслуговування місцевих бюджетів. Портал «Облікбюджет». 2025. URL: <https://oblikbudget.com.ua/article/30-yak-vdbuvatsya-kaznacheyske-obslugovuvannya-mstsevih-byudjetv-za-vidatkami> (дата звернення: 01.05.2025).
29. Казюк Я. М. Аналіз місцевих бюджетів за 2023 рік. Всеукраїнська асоціація ОТГ. 04.03.2024. URL: <https://hromady.org/en/analiz-miscevix-byudzhetiv-za-2023-rik/> (дата звернення: 01.05.2025).
30. Казюк Я. М. Проблемні питання виконання та планування місцевих бюджетів у 2024–2025 роках. Всеукраїнська асоціація ОТГ. 28.11.2024. URL: <https://hromady.org/en/problemni-pitannya-vikonannya-planuvannya-miscevix-byudzhetiv/> (дата звернення: 01.05.2025).
31. Канєва Т. В., Карпенко М. Ю. Методологічні засади формування доходної частини місцевих бюджетів за сучасних умов. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-55>.

- 32.Ковалюк О. М. Фінансовий механізм організації економіки України: проблеми теорії та практики. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2002. 396 с. URL: <https://library.lnu.edu.ua> (дата звернення: 01.05.2025).
- 33.Лисяк Л. В. Бюджетна політика у системі державного регулювання соціально-економічного розвитку України. Дніпропетровськ : ДДФА, 2009. 594 с. URL: <https://dspace.ubs.edu.ua> (дата звернення: 01.05.2025).
- 34.Лопушинський І. П., Козир О. В., Кучма А. А. Деякі аспекти формування та реалізації фінансово-бюджетної політики на місцевому рівні в умовах воєнного стану. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2022. № 4(83). С. 111–118. URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/22 (дата звернення: 01.05.2025).
- 35.Луніна І. О. Місцеві бюджети України: шлях до реформування. Київ : Академперіодика, 2020. 246 с. URL: <https://catalog.nplu.org/Record/2462011> (дата звернення: 01.05.2025).
- 36.Нікіфоров П. О., Легкоступ І. І. Бюджети ТГ в умовах воєнного стану: проблеми та перспективи. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 73. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7218> (дата звернення: 01.05.2025).
- 37.Онищук І. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2023 рік. Портал «Децентралізація». 01.03.2024. URL: <https://decentralization.ua/news/17747> (дата звернення: 01.05.2025).
- 38.Онищук І. Аналіз місцевих бюджетів за 9 місяців 2024 року. Портал «Децентралізація». 2024. URL: <https://decentralization.ua/news/18931> (дата звернення: 01.05.2025).

- 39.Онищук І. Аналіз місцевих бюджетів за січень–квітень 2024 року. Портал «Децентралізація». 2024. URL: <https://decentralization.ua/news/18256> (дата звернення: 01.05.2025).
- 40.Пилипенко Я. В. Формування та виконання місцевих бюджетів в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-46>.
- 41.Положення про Департамент фінансів виконавчого комітету Криворізької міської ради : затверджено рішенням Криворізької міської ради. URL: <https://kr.gov.ua> (дата звернення: 01.05.2025).
- 42.Про бюджетну класифікацію : наказ Міністерства фінансів України від 14.01.2011 № 11. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0175-11> (дата звернення: 01.05.2025).
- 43.Про заснування КП «Інститут розвитку міста Кривого Рогу» : рішення Криворізької міської ради від 25.07.2012 № 1247. URL: <https://kr.gov.ua> (дата звернення: 01.05.2025).
- 44.Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 01.05.2025).
- 45.Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі: що це і як працює. Портал «Облікбюджет». 2025. URL: <https://oblikbudget.com.ua/article/1280-programno-tsloviy-metod-v-oms> (дата звернення: 01.05.2025).
- 46.Радіонов Ю. Д. Формування і виконання державного та місцевих бюджетів в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-55>.
- 47.Рішення Криворізької міської ради «Про міський бюджет Криворізької міської громади на 2023 рік» та звіт про його виконання : за 2023 рік. URL:

- <https://openbudget.gov.ua/local-budget?id=17522000000> (дата звернення: 01.05.2025).
- 48.Рішення Криворізької міської ради «Про міський бюджет Криворізької міської громади на 2024 рік» та звіт про його виконання : за 2024 рік. [URL: https://openbudget.gov.ua/local-budget?id=17522000000](https://openbudget.gov.ua/local-budget?id=17522000000) (дата звернення: 01.05.2025).
- 49.Рішення Криворізької міської ради «Про міський бюджет Криворізької міської громади на 2025 рік» : затверджено 18.12.2024. [URL: https://openbudget.gov.ua/local-budget?id=17522000000](https://openbudget.gov.ua/local-budget?id=17522000000) (дата звернення: 01.05.2025).
- 50.Сидорович М. Муніципальні фінанси : навч. посіб. Київ : НаУКМА, 2021. 68 с. [URL: https://www.ukma.edu.ua/index.php/science/naukovi-vidannya/monohrafii-pidruchnyky/4809-sidorovych](https://www.ukma.edu.ua/index.php/science/naukovi-vidannya/monohrafii-pidruchnyky/4809-sidorovych) (дата звернення: 01.05.2025).
- 51.Станкус Т. Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі на рівні місцевих бюджетів : практ. посіб. Київ : МФУ, 2017. 156 с. [URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Практичний_посібник_ПЦМ.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Практичний_посібник_ПЦМ.pdf) (дата звернення: 01.05.2025).
- 52.Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки : розпорядження КМУ від 29.12.2021 № 1805-р. [URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-p](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-p) (дата звернення: 01.05.2025).
- 53.Сунцова О. О. Місцеві фінанси : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 488 с. URL: <https://www.culononline.com.ua/item/3551> (дата звернення: 01.05.2025).

- 54.Тарасенко Д. В., Тарасенко О. О., Кочержина О. В. Доходи та видатки місцевих бюджетів: сучасні виклики. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-192>.
- 55.Токаренко О. В., Матвієнко Г. С. Стратегічне управління фінансами ТГ. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-12>.
- 56.Фаринович І. В., Мутка С. Є. Аналіз ефективності виконання бюджетів ТГ в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-129>.
- 57.Хомутенко В. П., Немченко В. В., Хомутенко А. В. Фінанси : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2012. 280 с. URL: <https://library.oneu.edu.ua> (дата звернення: 01.05.2025).
- 58.Цимбалюк І. О., Павліха Н. В., Корнелюк О. А. Місцеві бюджети як основа фінансової самостійності та конкурентоспроможності територій. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-107>.
- 59.Цифровізація бюджетного процесу в Україні: стан, проблеми, перспективи. Аналітична записка / МФУ. Київ : МФУ, 2024. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 01.05.2025).
60. Що змінить аудит місцевих бюджетів: повноваження Рахункової палати. Полтавська хвиля. 2025. URL: <https://poltavawave.com.ua/en/audyt-mistsevyh-byudzhetyv-rahunkovoyu-palatoyu-navishho-tse-ukrayini-i-yak-pratsyuvatymenova-systema/> (дата звернення: 01.05.2025).