НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

Фінансово-економічний факультет

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«Місцеві бюджети та їх роль в розвитку регіонів»

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач IV курсу
групи 21.04 _____ Клибанський Роман Олегович
(підпис)

Науковий керівник _____ д.е.н., професор Бондарук Т.Г.
(підпис)

Робота допущена до захисту _____ д.е.н., професор Бондарук Т.Г.
(підпис)

Київ 2025

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА ФІНАНСІВ, БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ ТА СТРАХУВАННЯ

Освітній ступінь – ***бакалавр***
Галузь знань - ***07 «Управління та адміністрування»***
Спеціальність – ***072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»***
Освітньо-професійна програма – ***«Фінанси, банківська справа та страхування»***

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
д.е.н., проф. Т.Г. Бондарук
_____
«24» жовтня 2024 р.

З А В Д А Н Н Я
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Клибанському Роману Олеговичу

1. Тема роботи: Місцеві бюджети та їх роль в розвитку регіонів
керівник роботи: д.е.н., проф. Т.Г. Бондарук.
затверджена наказом по Академії від «24» жовтня 2024 р. № 411
2. Термін здачі студентом закінченої роботи 5 червня 2025 р.
3. Вихідні дані роботи: закони та нормативно-правові акти України, Бюджет міста Києва за 2022–2024 роки, Національного банку України, а також наукові праці вітчизняних та зарубіжних економістів з питань місцевих фінансів і бюджетної політики.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які належить зробити):
1) Теоретичні основи функціонування місцевих бюджетів
2) Аналіз стану та динаміки місцевого бюджету міста Києва
3) Напрями підвищення ефективності використання місцевого бюджету міста Києва
5. Перелік графічного матеріалу: схеми, діаграми, таблиці.
6. Дата видачі завдання 24 жовтня 2024 р.

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Затвердження теми і наукового керівника кваліфікаційної роботи бакалавра на засіданні кафедри	24.10.2024	Виконано
2.	Опрацювання першоджерел по темі роботи	01.11.2024	Виконано
3.	Розробка плану роботи, методики та інструментарію досліджень	15.11.2024	Виконано
4.	Проведення економічних досліджень та їх аналіз	06.12.2024	Виконано
5.	Написання вступу до роботи	26.12.2024	Виконано
6.	Написання першого розділу роботи	24.01.2025	Виконано
7.	Написання другого розділу роботи	28.02.2025	Виконано
8.	Написання третього розділу роботи	28.03.2025	Виконано
9.	Написання висновків та пропозицій, оформлення роботи	25.04.2025	Виконано
10.	Подача першого варіанту роботи на кафедру	02.05.2025	Виконано
11.	Доопрацювання роботи згідно з зауваженнями керівника	23.05.2025	Виконано
12.	Попередній захист роботи	03.06.2025	Виконано

Студент _____ Клибанський Р.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ д.е.н., професор Бондарук Т.Г.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП…….....5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ
1.1. Сутність, призначення та функції місцевих бюджетів у системі публічних фінансів…….....8
1.2. Дослідження впливу глобальних шоків в результаті війни на розвиток децентралізації для забезпечення стійкості місцевих бюджетів……13
1.3. Методика оцінювання впливу місцевих бюджетів на соціально-економічний розвиток регіонів…….18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ УКРАЇНИ ТА БЮДЖЕТУ МІСТА КИЄВА
2.1. Структура та динаміка доходів і видатків місцевих бюджетів України та їх вплив на розвиток регіонів……23
2.2. Аналіз структури та динаміки доходів і видатків бюджету міста Києва та їх впливу на соціально-економічний розвиток столиці…….28
2.3. Виявлення ризиків та наслідків глобальних шоків для стійкості місцевих бюджетів за різних засад бюджетної децентралізації……44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ
3.1. Визначення напрямів удосконалення інституційних умов забезпечення стійкості місцевих бюджетів в умовах глобальних шоків…….48
3.2. Пропозиції щодо підвищення ролі бюджету міста Києва в соціально-економічному розвитку столиці……...51
3.3. Прогноз ефективності запропонованих заходів щодо підвищення ролі бюджету для покращення фінансування стратегічних напрямів розвитку міста Києва……...55
ВИСНОВКИ……...61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….63

ВСТУП

Актуальність роботи. Фінансова система держави, її стійкість та ефективність є основою економічного добробуту та соціальної стабільності. Місцеві бюджети відіграють ключову роль у забезпеченні життєдіяльності громад, фінансуванні соціально важливих програм та розвитку інфраструктури. В умовах сучасних глобальних викликів, зокрема повномасштабної війни, питання стійкості та ефективного управління місцевими бюджетами набуває особливої актуальності. Здатність органів місцевого самоврядування оперативно адаптуватися до змін, ефективно використовувати наявні ресурси та залучати додаткові джерела фінансування є запорукою стійкого розвитку регіонів.

Актуальність теми зумовлена необхідністю забезпечення фінансової стійкості та посилення ролі місцевих бюджетів у соціально-економічному розвитку України в умовах безпрецедентних глобальних шоків, спричинених війною. Виявлення резервів збільшення доходної частини бюджетів та удосконалення методів бюджетного планування є критично важливими для відновлення та розвитку громад.

Ступінь розробленості проблеми. Проблеми формування та виконання місцевих бюджетів, а також впливу децентралізації на фінансову стійкість, були предметом досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, питання структури доходів і видатків місцевих бюджетів досліджував Приймак В.В. [8]. Роль міжбюджетних трансфертів у формуванні доходів місцевих бюджетів України розкривають Маршук Л.М. та Любчак І.С. [11]. Теоретичні підходи до планування місцевих бюджетів розглянуті Савчуком С.В. [12]. Важливість офіційних даних Міністерства фінансів України [9] та положень Бюджетного кодексу України [10] також була врахована. Проте, у контексті впливу глобальних шоків, спричинених війною, та необхідності адаптації бюджетних механізмів, питання системного

удосконалення інституційних умов забезпечення стійкості та пошуку додаткових джерел надходжень потребують подальшого поглибленого вивчення.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій щодо підвищення стійкості та ролі бюджету міста Києва у його соціально-економічному розвитку в умовах глобальних шоків.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- вивчити теоретико-методичні засади функціонування місцевих бюджетів;
- описати вплив глобальних шоків на розвиток децентралізації для забезпечення стійкості місцевих бюджетів;
- оцінити сучасний стан місцевих бюджетів України та бюджету міста Києва;
- виявити ризики та наслідки глобальних шоків для стійкості місцевих бюджетів;
- розкрити напрями удосконалення інституційних умов забезпечення стійкості місцевих бюджетів;
- встановити ефективність резервів збільшення доходної частини бюджету міста Києва.

Об'єкт дослідження – сукупність суспільних відносин, що виникають у процесі формування та використання місцевих бюджетів в умовах глобальних шоків.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування, виконання та удосконалення місцевих бюджетів міста Києва для забезпечення їх стійкості та посилення ролі у соціально-економічному розвитку.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань у роботі були використані наступні методи дослідження: теоретичні: системний підхід, аналіз, синтез, індукція та дедукція (для вивчення сутності, призначення та функцій місцевих бюджетів, теоретико-методичних засад їх

функціонування); емпіричні: статистичний аналіз, порівняльний аналіз (для оцінки структури та динаміки доходів і видатків місцевих бюджетів України та Києва, виявлення ризиків та наслідків глобальних шоків); графічний метод (для візуалізації даних, представлених у таблицях та рисунках); метод узагальнення та систематизації (для формування висновків та пропозицій щодо удосконалення інституційних умов та резервів збільшення доходної частини).

Практичне значення роботи полягає в розробці конкретних пропозицій та рекомендацій щодо підвищення фінансової стійкості та ролі бюджету міста Києва у його соціально-економічному розвитку. Результати дослідження можуть бути використані органами місцевого самоврядування міста Києва для оптимізації бюджетного процесу, удосконалення адміністрування місцевих податків, диверсифікації джерел надходжень та підвищення ефективності використання бюджетних коштів.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 67 сторінок. Містить 13 таблиць, 6 рисунків, 39 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ

1.1. Сутність, призначення та функції місцевих бюджетів у системі публічних фінансів

У радянський період місцеві бюджети в Україні були частиною централізованої бюджетної системи СРСР. Вони формувалися за директивами з центру, а місцеві ради не мали реальної фінансової автономії. Це спричиняло неефективне використання коштів і знижувало зацікавленість у розвитку громад [1].

Із здобуттям незалежності у 1991 році Україна почала створювати власну бюджетну систему. Прийняття Бюджетного кодексу у 2001 році стало важливою віхою, але справжній поступ у фінансовій децентралізації відбувся лише після 2014 року, коли громади отримали ширші повноваження у формуванні та розподілі місцевих бюджетів [2].

Автори Катан Л. І., Качула С. В., Демчук Н. І., Павлова Д. К. досліджують місцеві бюджети як ключовий елемент суспільних фінансів України. Вони підкреслюють, що система формування доходів місцевих бюджетів включає податкові надходження, міжбюджетні трансферти та власні доходи, проте механізми їх узгодження залишаються недостатньо ефективними [3]. Автори наголошують, що бюджетна децентралізація має бути спрямована на вирівнювання фіскальних дисбалансів регіонів.

Західна О. Р., Беднарчук В. В., Млінцова А. О. визначають місцеві бюджети як інструмент фінансового забезпечення регіонального розвитку. Вони акцентують увагу на залежності бюджетів від надходжень від податку на доходи фізичних осіб, єдиного податку та акцизного збору. Проаналізовано вплив бюджетної реформи 2014 року на зміну структури фінансування органів місцевого самоврядування та покращення автономії громад [4].

Волкова В. В., Волкова Н. І. розглядають місцеві бюджети як систему розподілу фінансових ресурсів для підтримки соціальної інфраструктури. Автори аналізують видатки на освіту, охорону здоров'я та житлово-комунальне господарство, визначаючи їх частку у загальній структурі місцевих фінансів. Окреслено методи бюджетного регулювання, зокрема субвенції та дотації, як важливі складові міжбюджетних відносин [5].

Глущенко О., Швайко М., Свічкарь В. підкреслюють роль місцевих бюджетів у забезпеченні макроекономічної стабільності. Вони аналізують механізми перерозподілу коштів між регіонами через державні субвенції та бюджетні трансферти. Визначено, що ефективне використання місцевих фінансів дозволяє компенсувати недостатню платоспроможність окремих територій та забезпечити їх збалансований розвиток [6].

Yeryomenko A. досліджує адаптивність місцевих бюджетів до соціально-економічних змін. Вона наголошує на необхідності вдосконалення планування місцевих витрат, зокрема через програмно-цільовий метод. Автор акцентує увагу на потребі посилення фінансової автономії територіальних громад, що сприятиме їх ефективному управлінню [7].

Приймак В. В. аналізує проблеми місцевих бюджетів в умовах кризи та воєнного стану. Він зазначає, що трансферти з державного бюджету відіграють критичну роль у підтримці територій, особливо в умовах економічних обмежень [8]. Розглянуто механізми фінансової стабілізації місцевих бюджетів, зокрема через зміни у структурі доходів та оптимізацію видатків.

Міністерство фінансів України визначає місцеві бюджети як самостійні, що забезпечується закріпленням за ними відповідних джерел доходів, правом місцевих органів влади визначати напрями використання коштів відповідно до законодавства та правом місцевих рад самостійно затверджувати бюджети. Це гарантує фінансову незалежність місцевих бюджетів та їхню автономію в управлінні ресурсами [9].

Згідно з Бюджетним кодексом України, бюджети місцевого самоврядування є бюджетами сільських, селищних, міських територіальних громад, а також бюджетами районів у містах (у разі утворення відповідних рад). Ці бюджети формуються для забезпечення виконання повноважень органів місцевого самоврядування на відповідних територіях [10]. Вони є самостійними та забезпечуються закріпленими за ними джерелами доходів.

Місцевий бюджет можна визначити як самостійний фонд фінансових ресурсів територіальної громади (сільської, селищної, міської) або району в місті, призначений для забезпечення виконання покладених на органи місцевого самоврядування повноважень. Цей бюджет формується за рахунок закріплених законодавством джерел доходів, включаючи податкові надходження, міжбюджетні трансферти та власні доходи, і затверджується відповідною місцевою радою, яка також визначає напрями його використання.

Узагальнюючи підходи різних авторів, місцевий бюджет розглядається як ключовий елемент суспільних фінансів, інструмент фінансового забезпечення регіонального розвитку та підтримки соціальної інфраструктури. Дослідники підкреслюють важливість ефективного формування доходів, збалансування фіскальних дисбалансів, а також адаптивності місцевих бюджетів до соціально-економічних змін, особливо в кризових умовах. Також акцентується увага на необхідності посилення фінансової автономії територіальних громад для їх ефективного управління ресурсами.

У таблиці 1.1 представлено основні аспекти ролі місцевих бюджетів у системі державних фінансів, що дозволяє глибше зрозуміти їх значення в реалізації загальнодержавних та регіональних політик.

Можна зробити висновок, що місцеві бюджети виступають не лише фінансовим інструментом територіального управління, а й стратегічною платформою реалізації державної політики на місцях. Самостійність у прийнятті рішень щодо використання бюджетних коштів дозволяє органам місцевого самоврядування оперативно реагувати на актуальні виклики та потреби громад.

Таблиця 1.1

Роль місцевих бюджетів у системі державних фінансів України

Аспект	**Зміст**
Фінансова самостійність	Місцеві бюджети є самостійними у межах державного бюджету. Це забезпечується законодавчим закріпленням за ними стабільних джерел доходів (зокрема, податок на доходи фізичних осіб, плата за землю, місцеві збори тощо) та правом місцевих рад самостійно затверджувати бюджети, формувати видаткову частину відповідно до місцевих потреб.
Інструмент соціально-економічного розвитку	Через місцеві бюджети фінансуються програми соціального захисту, освіти, охорони здоров'я, житлово-комунального господарства, інфраструктури, підтримки малого бізнесу. Вони сприяють забезпеченню комплексного розвитку територій, підвищенню якості життя мешканців та стимулюють економічне зростання на місцях.
Розподіл ВВП через місцеві бюджети	Місцеві бюджети відіграють ключову роль у вторинному перерозподілі валового внутрішнього продукту. Через систему міжбюджетних трансфертів та дотацій, частина загальнодержавних ресурсів спрямовується на вирівнювання фінансової спроможності територій та реалізацію місцевих потреб.
Фінансова база місцевого самоврядування	Місцеві бюджети є основним джерелом фінансового забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування. Вони дозволяють реалізовувати повноваження громад на місцевому рівні — від утримання установ до реалізації стратегічних програм розвитку. Наявність стабільної фінансової бази є запорукою ефективного управління територією.
Роль у децентралізації	В умовах децентралізації місцеві бюджети стали інструментом посилення автономії громад. Реформа міжбюджетних відносин (зокрема передача податку на доходи фізичних осіб у розпорядження громад) дала змогу громадам збільшити власні надходження, що зросли більш ніж у 2 рази у порівнянні з докризовими роками. Це дало поштовх до формування спроможних територіальних громад.
Участь у міжбюджетних відносинах	Місцеві бюджети є активними суб'єктами міжбюджетних відносин. Вони отримують трансферти з державного бюджету (дотації, субвенції), що дозволяє вирівнювати диспропорції у фінансовому забезпеченні між регіонами. Крім того, з 2015 року суттєво змінено модель бюджетного вирівнювання: зменшено обсяг дотацій та посилено залежність від власних доходів, що стимулює ефективніше управління місцевими фінансами.

Джерело: [10-12]

Децентралізація, яка передбачає передання повноважень та ресурсів на місцевий рівень, значно підвищила роль місцевих бюджетів. Вони стали головним джерелом фінансування проєктів розвитку інфраструктури, освіти, медицини, а також забезпечують соціальний захист населення.

Водночас місцеві бюджети залишаються залежними від загального стану економіки країни, міжбюджетних трансфертів і законодавчих змін. Це знижує їхню передбачуваність і стабільність у плануванні довгострокових інвестицій.

У системі державних фінансів місцеві бюджети відіграють не лише технічну, а й стратегічну роль, адже саме через них реалізуються найважливіші функції фінансового забезпечення життєдіяльності територіальних громад. Однак їх призначення часто зводиться до декларативного переліку повноважень, що не відображає їхньої реальної ваги у забезпеченні регіонального розвитку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Функції місцевих бюджетів та їх значення для регіонального розвитку

Функція місцевого бюджету	**Зміст функції**	**Значення для регіонального розвитку**
Розподільча	Забезпечує розподіл фінансових ресурсів між різними сферами діяльності та соціальними групами населення.	Сприяє збалансованому розвитку територій, забезпечуючи фінансування соціально важливих сфер, таких як освіта, охорона здоров'я та соціальний захист.
Регулююча	Впливає на економічні процеси в регіоні через фінансування пріоритетних напрямків розвитку.	Стимулює економічне зростання регіону, підтримуючи розвиток інфраструктури та підприємництва.
Стимулююча	Заохочує ефективне використання ресурсів та впровадження інновацій.	Підвищує конкурентоспроможність регіону, сприяючи залученню інвестицій та розвитку нових технологій.
Контрольна	Забезпечує контроль за цільовим та ефективним	Підвищує прозорість та відповідальність у використанні
	використанням бюджетних коштів.	фінансових ресурсів, що зміцнює довіру громадськості.
Соціальна	Гарантує фінансування соціальних програм та забезпечення мінімальних соціальних стандартів.	Підвищує якість життя населення, зменшуючи соціальну нерівність та забезпечуючи соціальну стабільність.
Інвестиційна	Спрямована на фінансування капітальних видатків та розвитку інфраструктури.	Створює умови для довгострокового економічного зростання та покращення інвестиційного клімату в регіоні.

Джерело: [13, 14]

Отже, місцеві бюджети не обмежуються лише механізмом акумуляції та розподілу коштів. Вони є дієвим інструментом активного впливу на соціальні, економічні та інфраструктурні процеси на місцях. Зокрема, регулююча та стимулююча функції набувають особливої ваги в умовах децентралізації, оскільки саме завдяки ним громади можуть обирати пріоритети розвитку відповідно до своїх потреб та можливостей.

Суттєвою є також інвестиційна функція, яка формує матеріальну основу довгострокового розвитку територій. Її реалізація через капітальні видатки дозволяє закладати потенціал для майбутнього зростання, включаючи оновлення соціальної інфраструктури, розвиток транспортної мережі та модернізацію житлово-комунального господарства.

Контрольна функція місцевих бюджетів набуває особливої актуальності у контексті боротьби з неефективним використанням коштів. Вона забезпечує не лише прозорість управління ресурсами, а й посилює громадський нагляд, що є важливим чинником демократизації публічних фінансів. Соціальна функція, у свою чергу, є фундаментом стабільності в регіонах, забезпечуючи доступ до базових послуг та зменшуючи ризики соціальної напруги.

1.2. Дослідження впливу глобальних шоків в результаті війни на розвиток децентралізації для забезпечення стійкості місцевих бюджетів

Війна в Україні спричинила серйозні виклики для функціонування місцевих бюджетів, трансформувавши фінансові потоки, структуру надходжень та пріоритети витрат. Глобальні шоки, пов’язані з бойовими діями, переміщенням населення, руйнуванням інфраструктури та загальним економічним спадом, суттєво вплинули на стійкість місцевих фінансів. В умовах постійної невизначеності особливу роль відіграє аналіз фіскальних наслідків цих змін з метою формування дієвих управлінських рішень.

Нижче представлено структурований аналіз ключових глобальних шоків та їхнього впливу на дохідну і видаткову частини місцевих бюджетів в умовах війни в Україні (табл. 1.3).

Основна загроза полягає в різкому зниженні доходної частини через втрату платників податків, порушення економічних зв'язків і зменшення господарської активності. Це призводить до виникнення фінансових дисбалансів, які ускладнюють бюджетне планування та обмежують можливості оперативного реагування органів місцевого самоврядування.

З іншого боку, видаткова частина бюджетів зазнає тиску внаслідок необхідності покривати нові витрати: соціальні виплати для внутрішньо переміщених осіб, екстрені закупівлі, ремонт інфраструктури, підтримку сфери охорони здоров'я та освіти. Витрати стають не лише вищими, але й менш передбачуваними, що формує нові виклики для стратегічного управління ресурсами.

Окремої уваги заслуговує просторовий дисбаланс між регіонами. Приймаючі громади зіштовхуються з перенасиченням інфраструктури та зростанням навантаження на соціальні послуги, тоді як території на лінії фронту практично втрачають можливість реалізовувати навіть базові бюджетні функції. Така асиметрія підсилює необхідність розробки нових підходів до міжбюджетного вирівнювання та кризового фінансування.

Ситуація ускладнюється високим рівнем інфляції, який зменшує реальну купівельну спроможність бюджетів. Навіть при стабільному номінальному зростанні доходів, громади не можуть покрити реальні витрати на товари та послуги через девальваційний ефект. Це створює необхідність перегляду не лише обсягів, але і структури видатків на місцевому рівні.

Крім цього, спостерігається зниження інвестиційної активності, що гальмує довгостроковий розвиток регіонів і погіршує перспективи стабільного поповнення бюджетів. У таких умовах роль місцевої влади переходить від стратегічного планування до кризового менеджменту, що потребує нових компетенцій, швидких рішень і підтримки з боку центрального бюджету.

Таблиця 1.3

Вплив глобальних шоків, спричинених війною, на місцеві бюджети

Глобальний шок	**Суть шоку**	**Вплив на дохідну частину бюджету**	**Вплив на видаткову частину бюджету**
Втрата територій і тимчасова окупація	Втрата контролю над населеними пунктами, об'єктами оподаткування та ресурсами	Зменшення надходжень з ПДФО, земельного податку, єдиного податку, рентних платежів через зникнення платників	Припинення фінансування установ на окупованих територіях або необхідність перенесення їх до підконтрольних регіонів
Руйнування критичної інфраструктури	Знищення доріг, мостів, шкіл, лікарень, водогонів, ЖКГ	Тимчасове припинення економічної активності — зменшення податкових і неподаткових доходів	Зростання витрат на ремонт/відновлення об’єктів, потреба в інвестиціях у тимчасову інфраструктуру
Зростання соціального навантаження	Потреба в додаткових соціальних виплатах, компенсаціях, гуманітарній допомозі	Зменшення мобілізаційного потенціалу доходів через перерозподіл ресурсів на гуманітарні потреби	Різке зростання видатків на соціальний захист, забезпечення проживання, реінтеграційні заходи
Внутрішнє переміщення населення (ВПО)	Міграція мільйонів осіб у безпечні громади	Часткове зростання надходжень у приймаючих громадах;	Збільшення навантаження на інфраструктуру, потреба у додаткових послугах медичного й освітнього характеру
Інфляція та нестабільність національної валюти	Зростання цін на енергоносії, товари й послуги	Реальне знецінення бюджетних надходжень; зниження купівельної спроможності	Збільшення вартості закупівель, енергоносіїв, оплат праці; потреба в коригуванні видатків
Зниження інвестиційної активності	Відтік капіталу, замороження проектів розвитку	Втрата потенційних доходів від бізнес-активності та зменшення підприємницької бази оподаткування	Скорочення інвестиційних програм розвитку, уповільнення економічної активності на місцевому рівні
Військові загрози та евакуації	Переміщення органів місцевого самоврядування, загроза життю	Зупинка роботи податкових та управлінських структур у зонах бойових дій	Додаткові витрати на евакуацію, фінансування безпекових заходів та кризове реагування

Джерело: [15-17]

В умовах повномасштабної війни, що триває в Україні з 2022 року, роль фінансової децентралізації суттєво зросла. Передача повноважень та ресурсів на рівень місцевого самоврядування виявилася ключовим інструментом підвищення життєстійкості територіальних громад. Саме гнучкість, адаптивність і здатність оперативно реагувати на виклики стали основними перевагами децентралізованої моделі управління публічними фінансами (табл. 1.4).

Аналіз інструментів фінансової децентралізації свідчить про їхню критичну роль у забезпеченні фінансової стійкості місцевого рівня під час війни. Передача повноважень органам місцевого самоврядування дозволила громадам самостійно визначати пріоритети витрат та оперативно реагувати на нові загрози. Це знизило навантаження на центральні органи влади та пришвидшило процес ухвалення рішень.

Закріплення частини податкових надходжень за місцевими бюджетами сприяло створенню фінансового резерву, необхідного для підтримки базових соціальних функцій навіть у регіонах з нестабільною економічною ситуацією. Також розширення джерел доходів надало громадам більшу гнучкість у балансуванні видатків, що було особливо актуально в умовах нерівномірного зниження податкової бази по регіонах.

Не менш важливою була можливість самостійного планування та перерозподілу бюджетних коштів, що дозволило сфокусувати фінансування на найбільш критичних напрямах: підтримці ВПО, охороні здоров’я, соціальному захисті та житлово-комунальній сфері. Це дозволило уникнути системних провалів у наданні послуг населенню.

Крім того, активізація міжмуніципального співробітництва стала чинником ефективного об’єднання ресурсів та зменшення фрагментації надання послуг. Громади, що опинилися у відносній безпеці, допомагали постраждалим територіям, демонструючи нову якість солідарності та взаємодії на регіональному рівні.

Таблиця 1.4

Вплив інструментів фінансової децентралізації на стійкість місцевих бюджетів в умовах війни

Інструмент фінансової децентралізації	**Суть інструменту**	**Практичне значення в умовах війни**	**Результат для фінансової стійкості громади**
Передача повноважень органам місцевого самоврядування (ОМС)	Передача рішень щодо використання ресурсів та організації місцевих послуг	Громади могли швидко реагувати на локальні виклики: організовувати укриття, розміщення ВПО, забезпечення лікарень	Оперативне реагування, збереження життєво важливих послуг, зміцнення місцевого управління
Закріплення частки податків за місцевими бюджетами	Залишення частини ПДФО, єдиного податку, ренти, акцизів у розпорядженні громад	Забезпечило стабільне джерело доходів навіть при падінні ділової активності	Формування "бюджетної подушки безпеки", утримання платоспроможності
Розширення бази доходів	Надання права збирати місцеві збори, плата за адміністративні послуги, оренда	У громадах, де збереглась економічна активність, ці джерела частково компенсували втрати від ПДФО та трансфертів	Гнучке балансування бюджету, зменшення залежності від центру
Бюджетна автономія (планування та перерозподіл)	Можливість самостійного планування, перерозподілу видатків і пріоритетів	Громади спрямовували кошти на критичні потреби: медицину, соціальні послуги, евакуацію, гуманітарну допомогу	Ефективніше управління ресурсами відповідно до реальної ситуації
Міжмуніципальне співробітництво	Спільне вирішення проблем кількох громад: логістика, послуги, допомога	Допомогло слабшим громадам отримати послуги через кооперацію з більш потужними партнерами	Оптимізація витрат, посилення солідарності, підтримка територіальної цілісності
Інтеграція цифрових фінансових інструментів	Використання електронних платформ для публічних фінансів (наприклад, «Є-data»)	Забезпечило прозорість, контроль за виконанням бюджетів, зменшення корупційних ризиків навіть в умовах надзвичайного стану	Підвищення довіри до місцевої влади, кращий моніторинг фінансових потоків
Державна підтримка через субвенції/дотації в умовах війни	Цільове фінансування критичних потреб з державного бюджету	Надавалося громадам у зоні бойових дій або з великим навантаженням (ВПО, гуманітарна сфера)	Тимчасова стабілізація функціонування критичних секторів, уникнення фінансового колапсу

Джерело: [18-20]

Важливо також відзначити ефективність цифрових інструментів управління фінансами, які забезпечили прозорість, контроль та довіру з боку мешканців до дій місцевої влади. Таким чином, фінансова децентралізація виявилася не лише політичною реформою, а й інструментом виживання та стабілізації у надзвичайно складних умовах.

1.3. Методика оцінювання впливу місцевих бюджетів на соціально-економічний розвиток регіонів

Оцінювання ефективності функціонування місцевих бюджетів є важливою складовою аналізу соціально-економічного розвитку територіальних громад. У межах публічних фінансів ефективність місцевого бюджету визначається здатністю органів місцевого самоврядування забезпечувати фінансову автономність, стабільність, результативність видатків і відповідність витрат пріоритетам розвитку громади.

Для оцінювання ефективності використовуються як абсолютні, так і відносні показники, що дозволяють здійснити комплексний аналіз як доходної, так і видаткової частин бюджету.

До ключових показників ефективності доходної частини місцевого бюджету належить [21]:

1. Рівень фінансової самостійності, який відображає частку власних доходів у загальному обсязі доходів бюджету:

$$Fs = Vd / Td \times 100\% \quad (1.1)$$

Де

Fs — рівень фінансової самостійності,

Vd — обсяг власних доходів місцевого бюджету,

Td — загальний обсяг доходів місцевого бюджету.

2. Податкова спроможність громади, що вимірюється через податкові надходження на душу населення:

$$Pt = Tn / P \quad (1.2)$$

Де

Pt — податкові надходження на одну особу,

Tn — загальний обсяг податкових надходжень,

P — чисельність постійного населення громади.

3. Індекс динаміки доходів:

$$Id = (Dt1 / Dt0) \times 100\% \quad (1.3)$$

Де

Id — індекс динаміки доходів,

Dt1 — обсяг доходів у звітному періоді,

Dt0 — обсяг доходів у базовому періоді.

У межах видаткової частини бюджету оцінюються:

1. Рівень виконання видатків бюджету:

$$Ev = Vw / Pw \times 100\% \quad (1.4)$$

Де

Ev — рівень виконання видаткової частини,

Vw — фактично здійснені видатки,

Pw — запланований обсяг видатків.

2. Структура видатків за функціональними ознаками, що визначає пріоритети місцевої бюджетної політики. Зокрема, частка витрат на освіту, охорону здоров’я, соціальний захист тощо у загальному обсязі видатків:

$$Sf = Vf / Tw \times 100\% \quad (1.5)$$

Де

Sf — частка функціональної категорії у структурі видатків,

Vf — видатки на певну функцію (наприклад, освіту),

Tw — загальний обсяг видатків бюджету.

3. Коефіцієнт ефективності бюджетних програм, який може обчислюватися за співвідношенням досягнутих результатів до витрачених ресурсів:

$$Ce = R / C \quad (1.6)$$

Де

Се — коефіцієнт ефективності,

R — досягнутий результат (наприклад, кількість охоплених послугами осіб),

С — вартість реалізації програми.

Окрім коефіцієнтного методу, широко застосовується індексний аналіз, що дозволяє простежити динаміку змін у часі та оцінити прогрес або регрес у фінансовому управлінні. Для порівняльної оцінки між громадами, районами чи областями застосовується метод порівняльного аналізу (бенчмаркінгу), який базується на виявленні відхилень у ключових показниках і виявленні причин цих відмінностей.

Інтегральна оцінка ефективності місцевих бюджетів також може бути представлена через зведені індекси соціально-економічного розвитку, які формуються на основі вагових середніх значень за групами показників, включаючи бюджетні індикатори, показники економічної активності та соціальних результатів.

В умовах глибокої соціально-економічної трансформації, спричиненої воєнними подіями, бюджетна політика на місцевому рівні набуває особливого значення. Ефективне розподілення фінансових ресурсів за ключовими напрямами – освіта, охорона здоров’я, інфраструктура, підтримка бізнесу – виступає одним з головних важелів забезпечення стабільності та розвитку територій. Через бюджетні механізми громади отримують можливість формувати середовище, що сприяє соціальній згуртованості, інвестиційній привабливості та економічній активності (табл. 1.5).

Насамперед, спрямування коштів на розвиток освіти демонструє довгостроковий мультиплікативний ефект, зумовлений зростанням людського капіталу. Інвестиції в навчальні заклади та педагогічний персонал забезпечують не лише підвищення рівня знань, а й закладають підґрунтя для економічної мобільності населення. Як результат, громади, які фінансово підтримують освітню галузь, зазвичай характеризуються вищими темпами відновлення соціальної інфраструктури.

Таблиця 1.5

Взаємозв'язок між бюджетними видатками та соціально-економічними результатами на регіональному рівні

Напрям витрат	**Соціально-економічний ефект**	**Приклад/регіон**
Освіта	Підвищення якості навчання, підтримка вчителів, створення умов для розвитку дітей; зростає людський капітал	Дніпровська, Краматорська та Сєвєродонецька громади витрачали до 30–50 % бюджету на освіту, укріплюючи освітню систему та стимулюючи розвиток інтелектуальних ресурсів
Охорона здоров'я	Покращення доступу до медичних послуг, оновлення обладнання, підвищення медичної безпеки	Сєвєродонецька ТГ направила до 14 % бюджету на медицину, створюючи основу для стійкої медичної системи
Інфраструктура та ЖКГ	Поліпшення транспортної і житлово-комунальної інфраструктури, підвищення рівня життя громади	Харківська та Дніпровська ТГ спрямовували по 14 % бюджету на дороги та ЖКГ, що зменшувало витрати громадян і сприяло розвитку бізнесу
Підтримка малого бізнесу	Збереження робочих місць, розвиток підприємництва, збільшення місцевих надходжень	Броварська громада залучила інвестицій на 466 млн ₴ і створила ≈600 робочих місць через підтримку малих підприємств
Гранти та міжнародні програми	Рестарт і розвиток малого бізнесу, збільшення зайнятості, відновлення високої економічної активності	IOM SME Boost: понад 700 грантів, 2 237 нових робочих місць, 93 % підприємств підвищили продуктивність
Релокація бізнесу та ІТ-кластерів	Збереження виробництва, створення нових робочих місць, стимул інвестицій у регіон	Львівська область: релокація >147 підприємств, створення понад 4 000 нових робочих місць; збудовано клініку онкології, центр реабілітації

Джерело: [22-24]

Охорона здоров'я, як пріоритетний напрямок, має безпосередній вплив на соціальну стабільність та демографічну безпеку. Розширення доступу до медичних послуг, закупівля обладнання та модернізація лікарень зменшують соціальні ризики і сприяють зростанню продуктивності праці. Таким чином, витрати в цій сфері мають не лише гуманітарний, а й економічний вимір.

Інфраструктурні проєкти, зокрема модернізація доріг, водопостачання, енергетики та житлово-комунальних систем, значною мірою визначають якість життя. Вони також створюють передумови для розширення економічної

діяльності, формування локальних ринків праці та залучення інвесторів. У результаті громади з високою інфраструктурною оснащеністю демонструють вищу ділову активність.

Фінансова підтримка малого бізнесу, через грантові програми, пільгове кредитування чи стимулювання інновацій, є важливою умовою економічної самостійності громад. Створення нових підприємств сприяє зростанню податкової бази, скороченню безробіття та відновленню локальної економіки. При цьому найвищу ефективність демонструють ті громади, які впроваджують комплексні програми підтримки з урахуванням потреб підприємців.

Окреме місце посідають стратегії релокації бізнесу. Вони не тільки забезпечують збереження виробничих потужностей у критичних умовах, але й стимулюють розвиток нових економічних осередків. Залучення високотехнологічних підприємств та IT-компаній посилює конкурентоспроможність регіону, сприяє формуванню кластерних структур і забезпечує сталий розвиток.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ УКРАЇНИ ТА БЮДЖЕТУ МІСТА КИЄВА

2.1. Структура та динаміка доходів і видатків місцевих бюджетів України та їх вплив на розвиток регіонів

Доходи місцевих бюджетів відіграють ключову роль у фінансовому забезпеченні розвитку регіонів, оскільки саме за рахунок цих коштів фінансуються основні соціальні, інфраструктурні та адміністративні послуги. У контексті децентралізації значення місцевих бюджетів суттєво зросло, що підвищило рівень відповідальності органів місцевого самоврядування за ефективність витрачання бюджетних ресурсів. Аналіз динаміки виконання доходів місцевих бюджетів у 2022–2024 роках дозволяє оцінити стабільність фіскальної бази регіонів та виявити ключові тенденції у їхньому фінансовому забезпеченні (рис. 2.1).

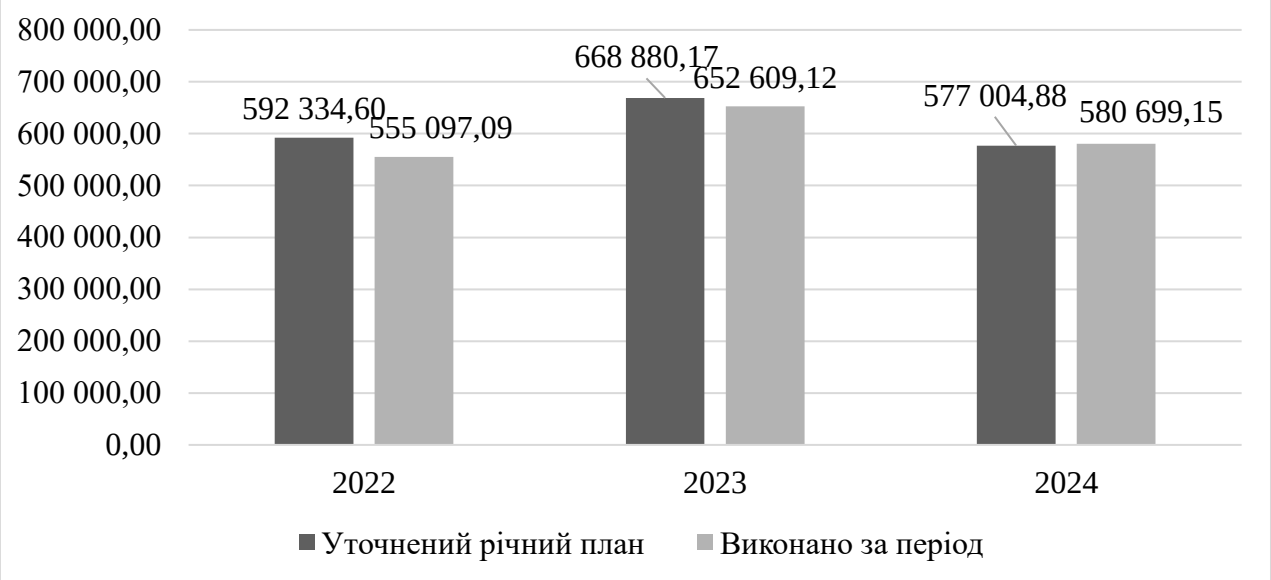


Рис. 2.1. Динаміка виконання доходів місцевих бюджетів України у 2022–2024 роках, млн грн

Джерело: [25]

Протягом аналізованого періоду спостерігається позитивна динаміка виконання доходної частини місцевих бюджетів. У 2022 році уточнений план становив 592 334,60 млн грн, з яких фактично надійшло 555 097,09 млн грн,

що відповідає 93,71% виконання. Цей результат можна пояснити впливом повномасштабної війни, яка призвела до втрат податкових надходжень через скорочення економічної активності, релокацію підприємств, зниження зайнятості та внутрішню міграцію населення.

У 2023 році ситуація дещо стабілізувалася: планові надходження склали 668 880,17 млн грн, а виконання — 652 609,12 млн грн, що відповідає 97,56%. Це свідчить про поступове відновлення фінансової спроможності регіонів. У цей період розпочалося активне пристосування місцевих бюджетів до нових умов, зокрема через оптимізацію видаткової частини та посилення збору місцевих податків і зборів.

Найбільш показовим є 2024 рік, коли, незважаючи на нижчий уточнений план (577 004,88 млн грн), фактичне виконання перевищило очікування і становило 580 699,15 млн грн — тобто 100,64%. Така перевиконання може бути зумовлена покращенням адміністрування податків, розширенням податкової бази, збільшенням кількості зареєстрованих ФОПів, відновленням діяльності малого та середнього бізнесу, а також підтримкою з боку міжнародних партнерів.

Тенденція до зростання рівня виконання планів демонструє підвищення стійкості місцевих бюджетів та ефективності управління на рівні громад. Позитивною ознакою є те, що навіть у складних воєнних умовах місцеві бюджети демонструють адаптивність і здатність виконувати свої функції. Це створює передумови для підтримки інвестиційної привабливості регіонів, продовження реалізації місцевих проєктів розвитку та забезпечення базових послуг населенню.

Аналіз структури доходів місцевих бюджетів дає змогу оцінити ступінь фінансової самостійності регіонів, стабільність джерел надходжень та залежність від зовнішніх фінансових вливань. Розподіл доходів за джерелами — податковими, неподатковими, капітальними та трансфертними — відображає реальні економічні процеси, динаміку господарської активності, а також наслідки державної політики та воєнних викликів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура доходів місцевих бюджетів України у 2022–2024 роках, млн грн

Найменування доходу	2022		2023		2024	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Податкові надходження	393 460,65	70,93%	434 540,93	66,62%	346 713,19	59,76%
Неподаткові надходження	22 041,14	3,97%	36 511,37	5,60%	27 183,01	4,69%
Доходи від операцій з капіталом	2 275,99	0,41%	3 621,89	0,56%	3 462,22	0,60%
Від органів державного управління	136 753,76	24,65%	177 385,20	27,20%	202 733,29	34,95%
Від ЄС, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ	223,26	0,04%	197,96	0,03%	36,04	0,01%

Джерело: [25]

У 2022 році основу доходів місцевих бюджетів традиційно становили податкові надходження — 393 460,65 млн грн або 70,93% загального обсягу. Це свідчить про значну залежність місцевих бюджетів від внутрішньої економічної активності. Проте вже у 2023 році цей показник зменшився до 66,62%, а у 2024 році — до 59,76%, що є яскравим сигналом змін у фінансовій структурі регіонів. Зменшення частки податків у загальній структурі може бути наслідком скорочення доходів підприємств, зниження бази оподаткування, призупинення діяльності бізнесу в окремих регіонах, а також тимчасової втрати частини територій.

Натомість зростає частка доходів, що надходять від органів державного управління: у 2022 році вони становили 136 753,76 млн грн або 24,65%, у 2023 році — вже 27,20%, а у 2024 — 34,95%. Така динаміка свідчить про посилення трансфертної підтримки з боку державного бюджету з метою компенсації втрат від скорочення податкових надходжень. У воєнних умовах це дозволило регіонам зберегти базові фінансові функції, забезпечити надання критичних послуг та підтримку соціально вразливих категорій населення.

Неподаткові надходження також демонстрували нестійку динаміку: у 2022 році — 22 041,14 млн грн або 3,97%, у 2023 — 5,60%, а у 2024 — зменшення до 4,69%. Це пояснюється зменшенням доходів від орендної плати,

штрафів, плати за послуги тощо. Подібні доходи значною мірою залежать від економічної активності, а також від ефективності управління комунальним майном, що у період війни було суттєво ускладнено.

Доходи від операцій з капіталом залишалися стабільно низькими — на рівні 0,41–0,60%, що вказує на обмеженість можливостей місцевих бюджетів щодо реалізації чи приватизації майна, а також слабке використання інструментів інвестування на рівні громад. Це є ознакою того, що капітал як джерело поповнення бюджету має потенціал, але наразі практично не використовується.

Особливо показовим є різке зменшення доходів від ЄС, урядів іноземних держав, міжнародних організацій: у 2022 році це було 223,26 млн грн, у 2023 — 197,96 млн грн, а у 2024 — лише 36,04 млн грн. Такий спад може свідчити про зменшення обсягу прямих міжбюджетних міжнародних донорських надходжень саме через місцеві бюджети, а не загальне скорочення допомоги Україні. Імовірно, підтримка перемістилася у площину державного рівня або реалізується через окремі проєкти.

Аналіз видатків обласних державних адміністрацій є ключовим для розуміння пріоритетів у фінансуванні регіонального розвитку, соціальної підтримки та інфраструктурних проектів. Динаміка виконання видаткових планів дозволяє оцінити рівень фінансової дисципліни, здатність регіонів ефективно використовувати бюджетні ресурси, а також вплив зовнішніх факторів на фінансову стабільність (табл. 2.2).

У 2022 році загальний обсяг видатків по областях становив 9 624,84 млн грн при плані 10 485,76 млн грн, що складає близько 91,8% виконання плану. Водночас, у 2023 році зафіксовано значне зростання планових видатків — до 13 314,53 млн грн, однак фактичне виконання залишилось на рівні 10 333,94 млн грн, що свідчить про недофінансування або затримки у реалізації бюджетних програм.

Таблиця 2.2

Видатки обласних державних адміністрацій України у 2022–2024 роках, млн грн

Найменування	2022		2023		2024	
	Річний план	Виконано	Річний план	Виконано	Річний план	Виконано
Вінницька обласна державна адміністрація	315,7	303,89	325,18	318,67	1105,48	1082,98
Волинська обласна державна адміністрація	263,09	253,99	221,54	219,55	3645,78	2836,34
Дніпропетровська обласна державна адміністрація	489,41	459,31	819,01	732,53	1178,96	1125,99
Донецька обласна державна адміністрація	493,53	449,23	740,22	452,67	1468,23	1313,55
Житомирська обласна державна адміністрація	394,81	380,26	330,86	321,08	2375,51	2341,3
Закарпатська обласна державна адміністрація	319,34	291,01	377,75	367,94	913,5	886,55
Запорізька обласна державна адміністрація	313,89	285,52	466,48	451,81	2814,67	2539,09
Івано-Франківська обласна державна адміністрація	265,57	261,09	253,56	250,59	1063,39	929,74
Київська обласна державна адміністрація	1427,11	1131,85	1492,83	1186,74	3820,37	3338,9
Кіровоградська обласна державна адміністрація	235,59	232,35	237,31	234,67	828,07	791,03
Луганська обласна державна адміністрація	299,81	262,53	302,38	287,27	369,51	358,75
Львівська обласна державна адміністрація	434,2	419,1	415,95	404,83	1514,57	1370,12
Миколаївська обласна державна адміністрація	244,72	234,05	760,69	304,77	1200,11	1187,12
Одеська обласна державна адміністрація	401,77	387,41	453,37	413,61	3373,57	2516,32
Полтавська обласна державна адміністрація	370,62	294,52	336,66	310,83	951,46	849,5
Рівненська обласна державна адміністрація	287,09	273,24	293,09	274,56	2090,24	1838,13
Сумська обласна державна адміністрація	561,37	491,65	385,46	273,1	3727,19	2903,06
Тернопільська обласна державна адміністрація	216,31	211,53	208,15	201,06	922,44	887,68
Харківська обласна державна адміністрація	1613,32	1519,13	1838,45	1732,6	9624,06	8458,08
Херсонська обласна державна адміністрація	329,38	310,73	1749,6	465,68	2793,45	2615,52
Хмельницька обласна державна адміністрація	221,93	212,74	206,96	200,37	703,48	695,23
Черкаська обласна державна адміністрація	255,73	245,14	260,67	243,44	697,1	664,92
Чернівецька обласна державна адміністрація	193,98	189,84	194,6	193,65	611,06	590,12
Чернігівська обласна державна адміністрація	537,49	524,73	643,76	491,92	2067,55	1913,66
ВСЬОГО	10485,76	9624,84	13314,53	10333,94	49859,75	44033,68

Джерело: [25]

У 2024 році різко зросли як планові видатки (49 859,75 млн грн), так і фактичні (44 033,68 млн грн), що свідчить про масштабне збільшення фінансування, ймовірно, пов’язане з відновленням післявоєнної діяльності та зростанням потреб у соціальних і капітальних видатках.

Динаміка за окремими регіонами значно різниться. Наприклад, Київська, Харківська та Львівська області традиційно отримують і виконують значно більші обсяги видатків, що відображає їхню економічну вагу і населення. Харківська область у 2024 році виконала видатки на рівні 8 458,08 млн грн, що хоча й суттєво менше від плану (9 624,06 млн грн), але свідчить про активну бюджетну підтримку в умовах відновлення.

У багатьох областях, особливо в регіонах, що зазнали активних бойових дій (Донецька, Луганська, Херсонська), відзначається суттєве коливання виконання видатків, що можна пояснити руйнуванням інфраструктури, складністю логістики, а також змінами у пріоритетах фінансування на користь оборонних і гуманітарних потреб.

2.2. Аналіз структури та динаміки доходів і видатків бюджету міста Києва та їх впливу на соціально-економічний розвиток столиці

Протягом останніх трьох років бюджет міста Києва демонструє тенденції як до зростання доходів, так і до значних змін у видатках. Аналіз цих фінансових показників дозволяє оцінити ефективність управління міськими фінансами та виявити ключові виклики, що впливають на стабільність економіки столиці (рис. 2.2).

Протягом аналізованого періоду, з 2022 по 2024 рік, бюджет міста Києва функціонував в умовах значних економічних та соціально-політичних змін, спричинених повномасштабним вторгненням. У 2022 році, коли розпочалися активні бойові дії, бюджет міста зазнав серйозного тиску, що змусило міську владу до оперативної переорієнтації фінансових ресурсів на пріоритетні напрямки, такі як оборона, забезпечення життєдіяльності міста та соціальна

підтримка населення. Це призвело до значних змін у структурі видатків, де на перший план вийшли витрати, пов'язані з ліквідацією наслідків надзвичайних ситуацій, підтримкою внутрішньо переміщених осіб та забезпеченням безпеки критичної інфраструктури.

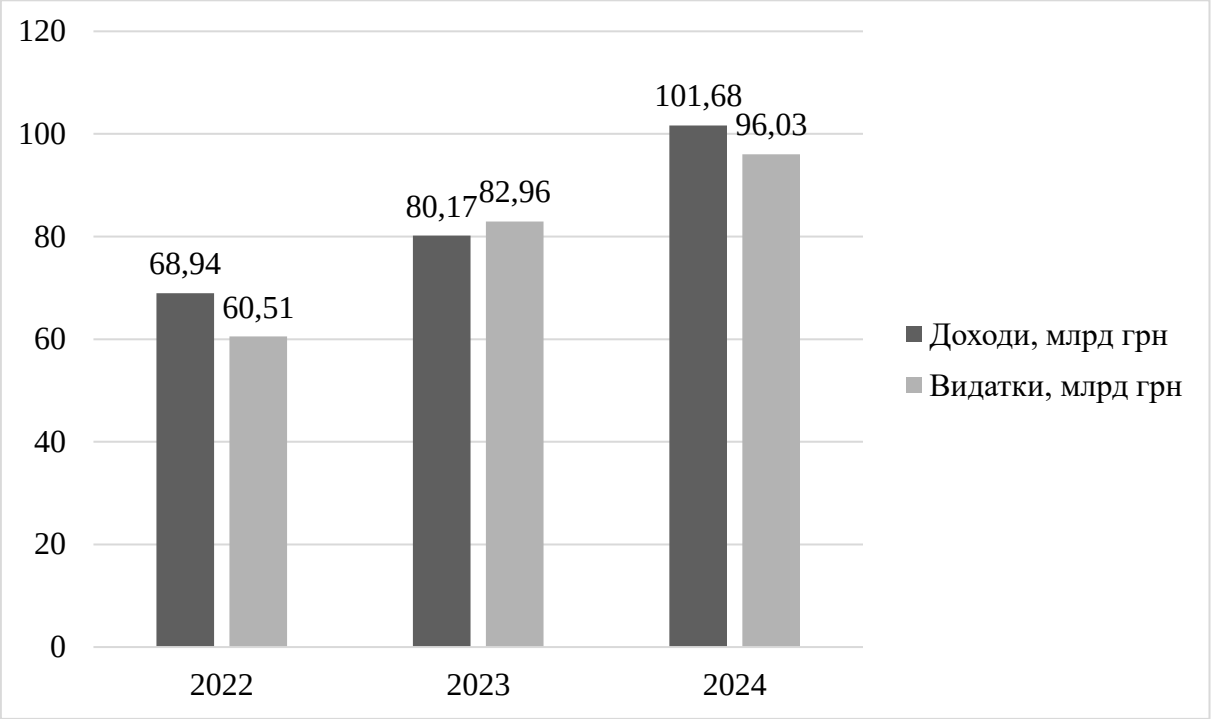


Рис. 2.2. Доходи та видатки бюджету міста Києва за 2022–2024 роки, млрд грн

Джерело: [26-28]

У 2023 році, незважаючи на триваючі воєнні дії, економіка Києва почала демонструвати ознаки поступової адаптації та відновлення, що позитивно вплинуло на дохідну частину бюджету. Загальні доходи міста збільшилися на 16,3% порівняно з попереднім роком, що свідчить про поступову стабілізацію економічної ситуації та відновлення ділової активності в окремих секторах. Зростання надходжень від податку на доходи фізичних осіб у цей період вказує на відносну стабільність на ринку праці, що, ймовірно, пов'язано з тимчасовою адаптацією підприємств до нових умов та частковим поверненням робочої сили до міста.

У 2024 році позитивна динаміка доходів бюджету Києва продовжилася, і загальні надходження зросли на 26,8% порівняно з 2023 роком, що свідчить

про подальше зміцнення економічної бази міста. Це зростання значною мірою зумовлене стабільними надходженнями від податку на доходи фізичних осіб, який залишається одним з основних джерел наповнення бюджету, забезпечуючи значну частку доходів загального фонду. Збільшення надходжень від цього податку у 2024 році відображає позитивні тенденції на ринку праці, включаючи поступове зростання заробітних плат та відновлення рівня зайнятості, хоча структура ринку праці могла зазнати певних змін.

Однак, важливо зазначити, що, незважаючи на зростання доходів, видатки бюджету також залишаються на високому рівні, що пов'язано з необхідністю фінансування відновлення інфраструктури, підтримки соціальної сфери та забезпечення безпеки міста. У 2023 році видатки перевищили доходи, що може свідчити про використання резервних коштів або залучення додаткових джерел фінансування для покриття дефіциту. У 2024 році видатки дещо зменшилися порівняно з доходами, що може вказувати на покращення фінансової стабільності міста, але все ще потребує ретельного моніторингу та управління.

Аналіз структури доходів бюджету Києва за період 2022–2024 років дає змогу глибше зрозуміти динаміку формування фінансової бази міста та вплив різних джерел надходжень на загальний бюджет. Розподіл між загальним фондом, спеціальним фондом та офіційними трансфертами відображає пріоритети бюджетної політики та поточні економічні умови, що впливали на формування міських фінансів. Ця інформація є ключовою для оцінки сталості доходів та пошуку можливостей для їх оптимізації (рис. 2.3).

За три роки загальний фонд бюджету збільшився на 30 млрд грн — з 58,75 млрд грн у 2022 році до 88,7 млрд грн у 2024 році, що становить зростання приблизно на 51%. Це свідчить про значне пожвавлення економічної активності у столиці, а також про підвищення ефективності податкового адміністрування. Спеціальний фонд, що фінансує цільові проєкти, виріс з 2,34 млрд грн у 2022 році до 3,91 млрд грн у 2024 році, що

складає 67% приросту. Це демонструє активізацію інвестиційної та проектної діяльності в місті.

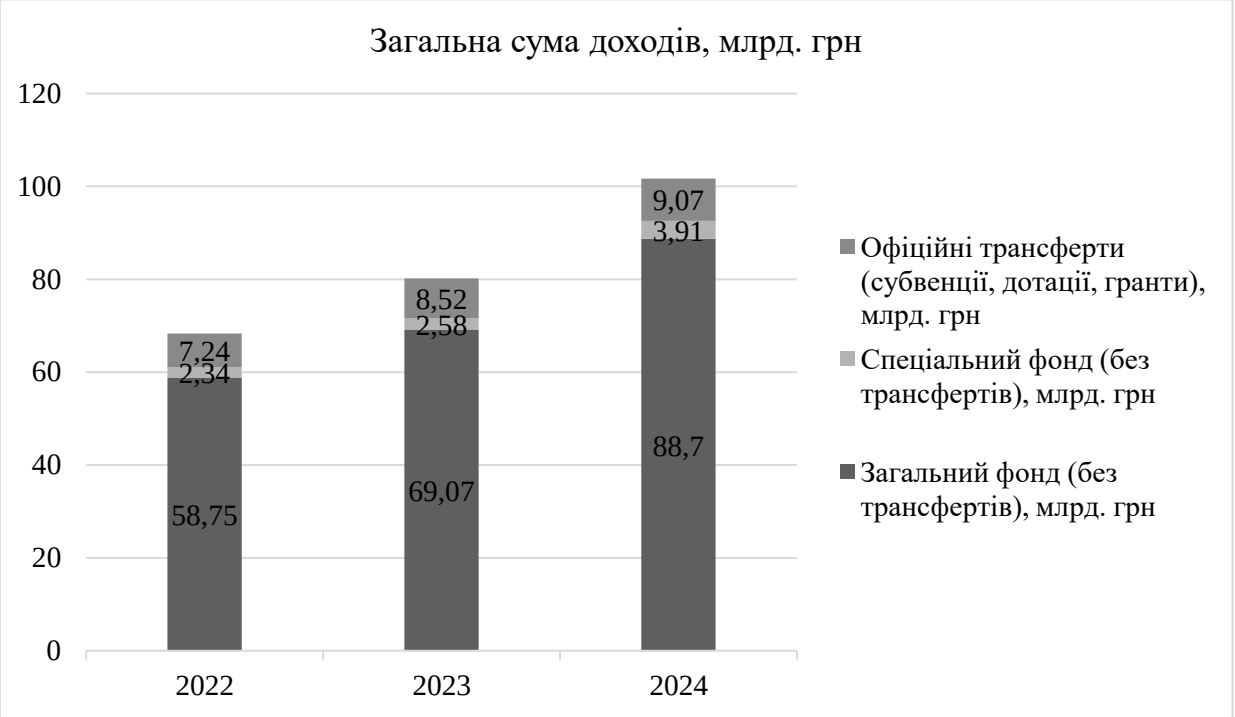


Рис. 2.3. Розподіл загальних доходів бюджету міста Києва за 2022–2024 роки, млрд грн

Джерело: [26-28]

Офіційні трансферти (субвенції, дотації, гранти) показали більш помірне зростання — із 7,24 млрд грн у 2022 році до 9,07 млрд грн у 2024 році, що становить близько 25% збільшення. Така динаміка свідчить про збереження стабільної підтримки з боку держави та міжнародних донорів, проте темпи зростання трансфертів значно поступаються зростанню основних бюджетних надходжень.

Інфляція відіграла помітну роль у формуванні номінальної вартості доходів бюджету. Зростання загальних доходів супроводжувалося інфляційним тиском, що збільшувало номінальні показники доходів без пропорційного підвищення реальних ресурсів бюджету. За оцінками, інфляція у цей період коливалась в межах 10-15%, що частково пояснює приріст доходів, зокрема у загальному фонді.

Найбільш вагомим джерелом зростання бюджету був загальний фонд, який сформував понад 87% усіх доходів бюджету у 2024 році. Це свідчить про збільшення бази оподаткування, зростання економічної активності підприємств і населення, а також про вдосконалення системи податкового контролю. У свою чергу, приріст спеціального фонду вказує на активний розвиток цільових інвестиційних проєктів, які підтримуються як місцевим бюджетом, так і зовнішніми джерелами.

Офіційні трансферти, хоч і залишаються важливою складовою бюджету, демонструють обмежений потенціал для подальшого суттєвого збільшення, оскільки їх обсяг визначається державними програмами та міжнародною допомогою, що можуть змінюватися залежно від політичних і економічних факторів.

Кореляція між доходами бюджету та макроекономічними чинниками потребує детального дослідження, оскільки підвищення доходів відображає як реальний розвиток економіки Києва, так і вплив інфляційних процесів. Зростання номінальних доходів частково компенсує інфляційне знецінення коштів, однак для збереження фінансової стабільності важливо диверсифікувати джерела надходжень і проводити більш глибокий аналіз взаємозв’язку бюджету з макроекономічними тенденціями.

Отже, бюджет Києва за 2022–2024 роки демонструє позитивну динаміку зростання загальних доходів, що особливо помітно у загальному фонді, який збільшився більш ніж на 50%. Зростання спеціального фонду на 67% підкреслює зростаюче значення інвестиційних проєктів. Водночас офіційні трансферти збільшилися лише на 25%, що свідчить про їх стабільність, але й обмежений потенціал. Інфляційний вплив на номінальні показники доходів підкреслює важливість врахування реальних змін у фінансовому плануванні міста. Для подальшої стабільності бюджету необхідно посилити диверсифікацію доходів та глибше враховувати макроекономічні фактори у бюджетній політиці Києва.

Проаналізуємо структуру доходів бюджету міста Києва за 2024 рік, зокрема розглянемо частки основних джерел доходів: загального фонду, спеціального фонду та офіційних трансфертів. Метою є оцінка внеску кожного з цих джерел у загальний обсяг доходів бюджету та виявлення можливих тенденцій та факторів, які впливають на структуру доходів (рис. 2.4).

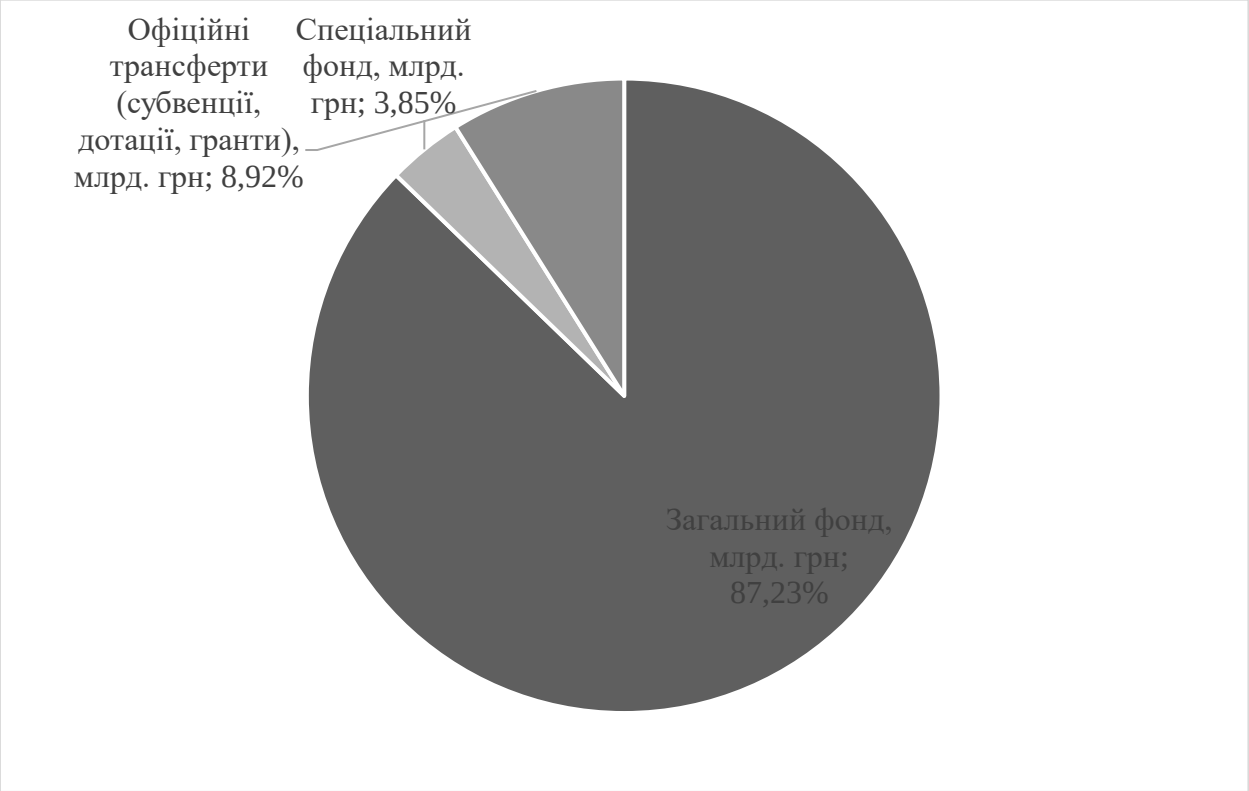


Рис. 2.4. Структура доходів бюджету міста Києва за 2024 рік, %

Джерело: [26-28]

У структурі доходів бюджету за 2024 рік чітко домінує загальний фонд, який становить 87,23% від загальної суми доходів. Це свідчить про високу частку власних податкових та неподаткових надходжень міста, що формують основну фінансову базу для покриття поточних видатків. Така пропорція відображає стабільність та самодостатність бюджету Києва.

Спеціальний фонд, що включає цільові надходження, зокрема надходження на реалізацію окремих проєктів та програм, складає лише 3,85% від загальних доходів бюджету. Незважаючи на відносно невеликий відсоток, цей фонд має важливе значення для підтримки та розвитку окремих

інфраструктурних та соціальних ініціатив, що потребують цільового фінансування.

Офіційні трансферти — субвенції, дотації та гранти — становлять 8,92% бюджету міста. Цей показник відображає роль зовнішньої підтримки з боку держави та міжнародних донорів. Хоча їхня частка є меншою порівняно з загальним фондом, трансферти залишаються важливим інструментом для компенсації соціальних зобов'язань і підтримки стратегічних напрямків розвитку.

Структура доходів свідчить про певну концентрацію фінансових ресурсів у загальному фонді, що створює основу для оперативного управління бюджетом та реагування на потреби міста. Водночас це накладає відповідальність на міську владу щодо підтримки стабільних і прогнозованих надходжень, особливо у частині податкових надходжень.

Незважаючи на меншу частку спеціального фонду, його значення важко переоцінити, оскільки саме цей фонд дозволяє реалізовувати проєкти, які можуть стимулювати довгостроковий розвиток міста. Підвищення ефективності використання цих коштів є одним із пріоритетів бюджетної політики.

Частка офіційних трансфертів свідчить про те, що Київ не повністю залежить від зовнішнього фінансування, що позитивно впливає на фінансову стійкість міста. Проте коливання у державних субвенціях чи грантах можуть створювати додаткові виклики для бюджетного планування.

Таким чином, для подальшого зміцнення бюджетної стабільності міста доцільно зберігати баланс між джерелами доходів, посилювати податкову базу загального фонду, одночасно оптимізуючи управління спеціальним фондом і підтримуючи прозорість та ефективність використання офіційних трансфертів.

Аналіз структури та обсягів податкових надходжень бюджету Києва за період 2022–2024 років дозволяє оцінити ефективність фіскальної політики міської влади та її здатність забезпечувати стабільне фінансування міських

потреб. Вивчення основних видів податків і зборів у контексті їхньої динаміки є ключовим для розуміння бюджетної стратегії та адаптації до економічних викликів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка податкових надходжень до бюджету міста Києва за 2022–2024 роки, млрд. грн

Вид податкового надходження	**2022**	**2023**	**2024**	**Зростання 2024р до 2022р**	
				Абсолютний, млрд. грн	**Відносний, %**
Податок на доходи фізичних осіб, млрд. грн	31,53	36,49	41,19	9,66	30,64%
Місцеві податки і збори, млрд. грн	16,85	19,04	22,42	5,57	33,06%
Податок на прибуток підприємств, млрд. грн	7,6	8,92	18,98	11,38	149,74%
Рентна плата та інші ресурси, млрд. грн	0,05	0,06	0,08	0,03	60,00%
Акцизний податок, млрд. грн	2,56	3,12	4,13	1,57	61,33%
Всього	58,59	67,63	86,8	28,21	48,15%

Джерело: [26-28]

За цей період спостерігається загальне зростання податкових надходжень з 58,59 млрд грн у 2022 році до 86,8 млрд грн у 2024 році, що становить збільшення майже на 48,15%. Це свідчить про помітне покращення фіскальної бази міста та зростання економічної активності, а також про певну адаптацію податкової політики до реалій сучасного економічного середовища.

Найбільш суттєве зростання зафіксовано у податку на прибуток підприємств — на 149,74% у порівнянні з 2022 роком. Цей факт може свідчити про покращення бізнес-клімату в Києві, активізацію діяльності підприємств і збільшення їхніх прибутків, а також ефективні заходи щодо адміністрування цього податку.

Значне зростання також показали місцеві податки і збори — на 33,06%, і податок на доходи фізичних осіб — на 30,64%. Це вказує на збільшення кількості платників податків, розширення податкової бази та зростання доходів населення, що підтримує стабільність доходів бюджету.

Акцизний податок виріс на 61,33%, а рентна плата — на 60%. Ці види доходів пов’язані з експлуатацією природних ресурсів і торгівлею підакцизними товарами, що свідчить про певні структурні зміни в економіці міста та ефективніше використання ресурсного потенціалу.

Попри позитивну динаміку, аналіз фіскальної політики міста показує недостатню глибину зв’язку між доходами бюджету та макроекономічними чинниками, такими як інфляція, рівень безробіття чи економічний цикл. Це вказує на потребу більш комплексного підходу до прогнозування доходів і врахування зовнішніх економічних ризиків у бюджетному плануванні.

Фіскальна політика Києва, як видно з динаміки податкових надходжень, наразі орієнтована на підтримку основних джерел доходів, але водночас необхідно посилити аналітичну складову для прогнозування коливань доходів у залежності від змін у макроекономічній ситуації.

Аналіз структури податкових надходжень за 2024 рік дозволяє оцінити розподіл основних джерел доходів бюджету Києва та визначити ключові напрями фіскальної політики міста. Вивчення питомої ваги кожного виду податку у загальному обсязі надходжень сприяє розумінню пріоритетів та потенціалу для подальшого зростання бюджету (рис. 2.5).

У 2024 році структура податкових надходжень бюджету Києва демонструє чітку концентрацію доходів у трьох основних джерелах, що свідчить про певну стабільність фіскальної бази міста. Домінування податку на доходи фізичних осіб, який складає майже половину всіх податкових надходжень (47,45%), підкреслює значення стабільного ринку праці та рівня зайнятості для формування бюджету. Така залежність створює умови для прогнозованого планування, однак водночас формує ризики у разі негативних змін на ринку праці або економічної нестабільності.

Місцеві податки та збори, які займають близько чверті структури (25,83%), відображають ефективність механізмів місцевого оподаткування та дають Києву певну автономію у наповненні бюджету. Проте ця частка також свідчить про необхідність постійного удосконалення адміністративних

процедур і стимулювання підприємницької активності для збереження та збільшення цих надходжень.

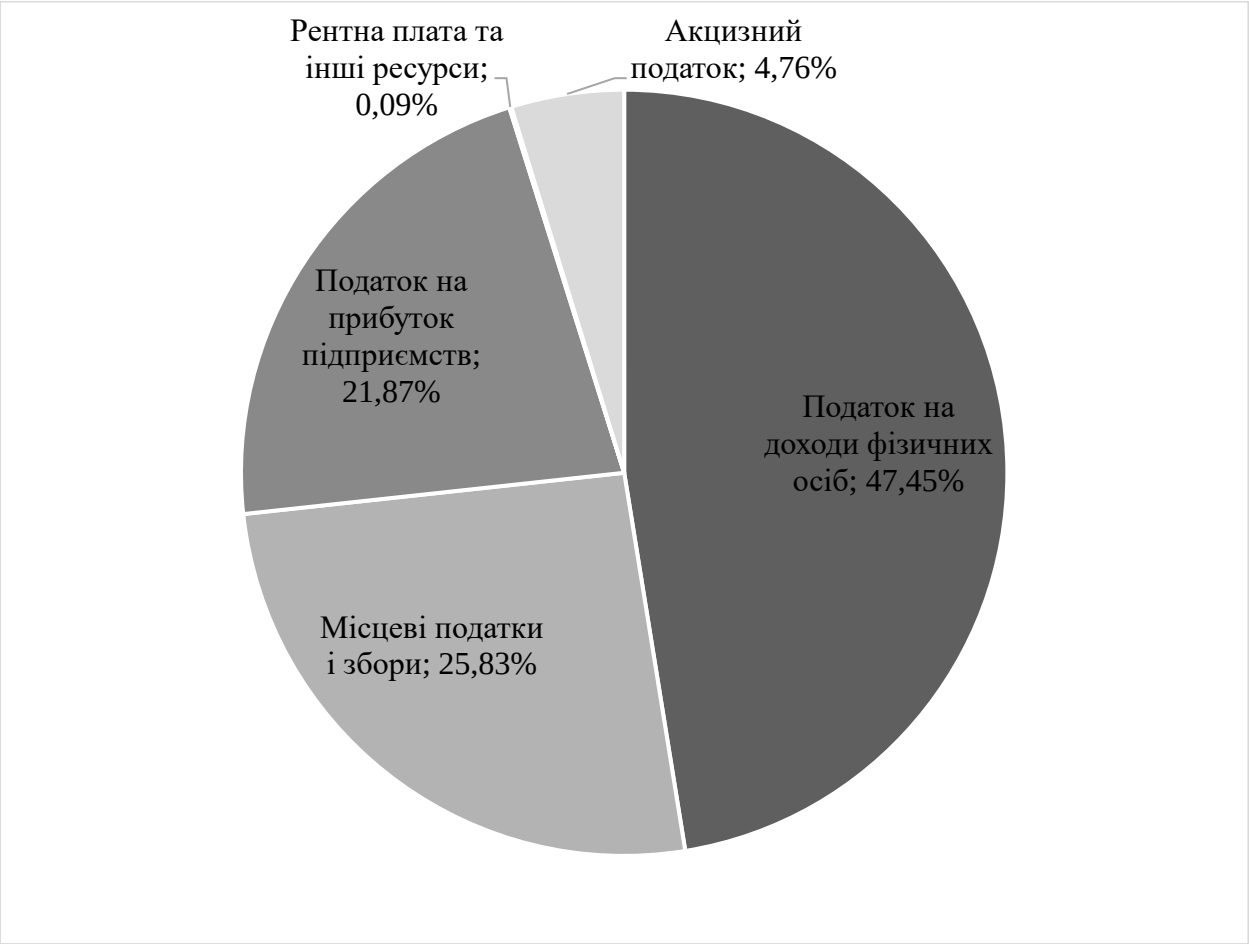


Рис. 2.5. Структура податкових надходжень бюджету міста Києва у 2024 році, %

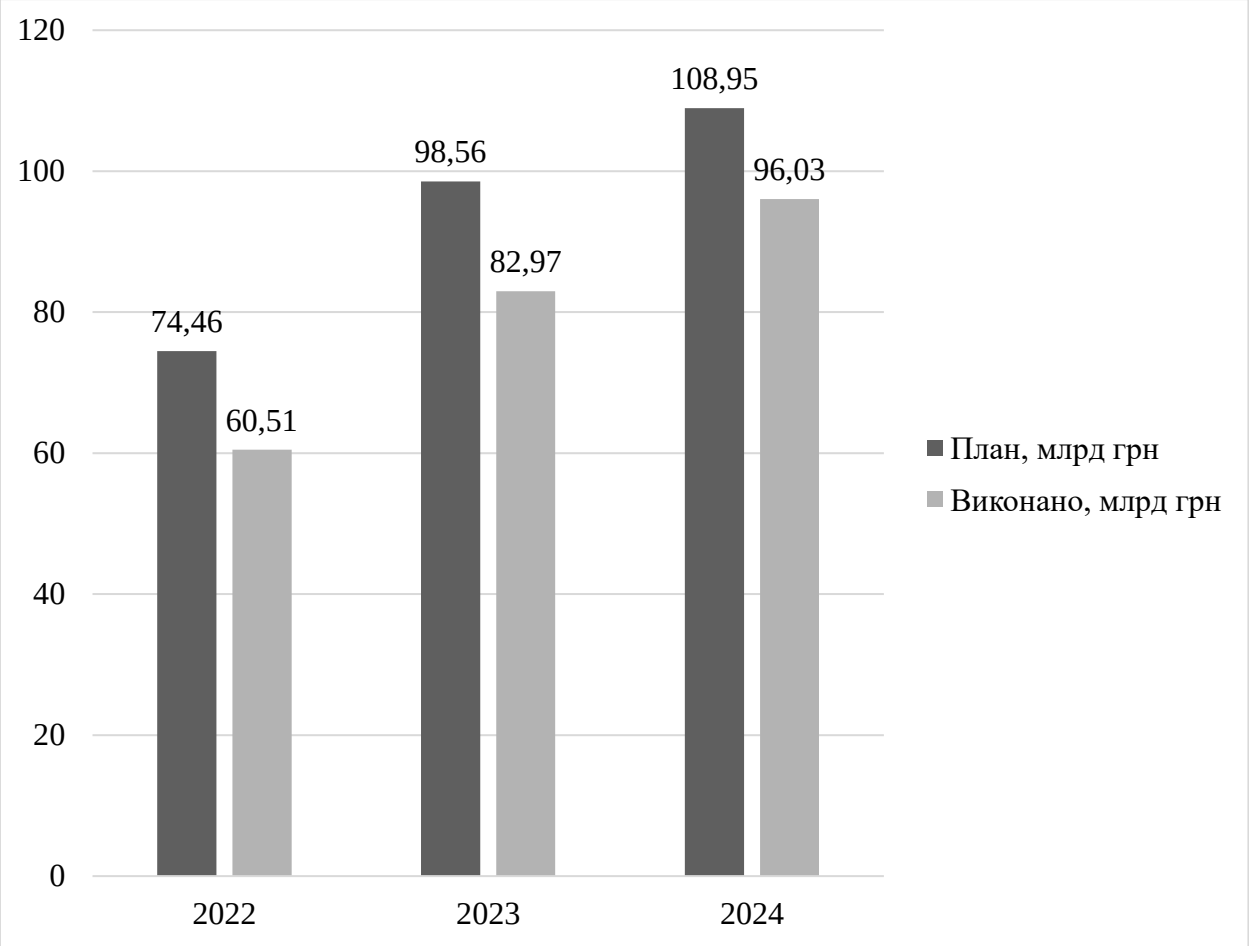
Джерело: [26-28]

Податок на прибуток підприємств з часткою 21,87% свідчить про вагому роль бізнес-середовища у бюджетній політиці міста. Значне зростання цього показника порівняно з попередніми роками відображає не лише відновлення економічної діяльності, але й успішну підтримку підприємств, що позитивно впливає на бюджетну стабільність.

Менші за обсягом надходження з акцизного податку (4,76%) та рентної плати (0,09%) хоч і займають незначну частку, однак відіграють важливу роль у диверсифікації доходів, що особливо актуально в умовах коливань економіки. Ці джерела можна розглядати як резерви для подальшого розширення фінансових можливостей міста.

Таким чином, структура доходів бюджету Києва у 2024 році демонструє достатню збалансованість, але її сильна концентрація в окремих податках вимагає активного управління ризиками та пошуку додаткових джерел для посилення фінансової стійкості міста в умовах економічної нестабільності.

Видаткова частина бюджету міста Києва упродовж 2022–2024 років демонструє як стабільне зростання планових показників, так і поступове наближення фактичного виконання до цих планів. Незважаючи на вплив зовнішніх і внутрішніх викликів, бюджетна політика міста характеризується прагненням до фінансової стабільності, покращення рівня адміністрування видатків та орієнтацією на збалансованість між доходами і витратами (рис. 2.6).



Рису. 2.6. Динаміка планових та фактичних видатків бюджету міста Києва у 2022–2024 роках, млрд грн

Джерело: [26-28]

Протягом 2022-2024 років виконання видаткової частини бюджету міста Києва характеризується певними відхиленнями від запланованих показників, що відображає вплив зовнішніх факторів та внутрішніх особливостей бюджетного процесу. У 2022 році, коли розпочалися активні воєнні дії, фактичні видатки бюджету становили 60,51 млрд грн при планових 74,46 млрд грн, що свідчить про значне недовиконання плану на 13,95 млрд грн. Це може бути пояснено необхідністю оперативної переорієнтації бюджетних коштів на непередбачені витрати, пов'язані з обороною міста, підтримкою життєдіяльності та наданням допомоги населенню, а також затримками у реалізації запланованих проєктів через нестабільність ситуації.

У 2023 році ситуація з виконанням видатків покращилася, але все ще спостерігається недовиконання плану: при планових видатках у 98,56 млрд грн, фактичні склали 82,97 млрд грн, тобто недовиконання становить 15,59 млрд грн. Це може бути пов'язано з більш ретельним плануванням видатків з урахуванням досвіду попереднього року, проте, певні фактори, такі як інфляція, зміни у вартості будівельних матеріалів та інші економічні коливання, могли вплинути на фактичні витрати.

У 2024 році спостерігається подальше наближення фактичних видатків до планових: при плані у 108,95 млрд грн, фактично витрачено 96,03 млрд грн, а різниця між планом та виконанням скоротилася до 12,92 млрд грн. Це може свідчити про покращення прогнозування видатків, більш ефективне управління бюджетними коштами або зміни у пріоритетах фінансування.

Аналіз структури видатків показує, що найбільші статті витрат припадають на соціальну сферу, житлово-комунальне господарство та транспортну інфраструктуру. У 2024 році спостерігається збільшення видатків на освіту на 4 165 544,6 тис. грн, що становить майже 17,7% зростання, що може бути пов'язано з необхідністю модернізації освітньої інфраструктури та забезпечення якісної освіти в умовах воєнних дій. Водночас, видатки на обслуговування боргових зобов’язань зменшилися на 34,9%, що може свідчити про оптимізацію боргової політики міста.

Упродовж 2022–2024 років видатки бюджету міста Києва демонстрували динамічні зміни під впливом як зовнішніх (військово-політична ситуація, інфляційний тиск, державна політика підтримки секторів), так і внутрішніх факторів (пріоритети місцевої влади, інфраструктурні потреби, соціальна напруга). Аналіз основних напрямів витрат дозволяє виявити тенденції у перерозподілі бюджетних ресурсів та оцінити гнучкість бюджетної політики у відповідь на виклики кризових періодів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура видатків бюджету м. Києва за основними напрямами у 2022–2024 рр., млрд грн

Сектор витрат	**2022**	**2023**	**2024**	**Зростання 2024р до 2022 р**	
				Абсолютний, млрд. грн	**Відносний, %**
Освіта	20,94	23,53	27,7	6,76	32,28%
Транспорт, дорожнє господарство, зв'язок	8,62	16,98	19,67	11,05	128,19%
Охорона здоров'я	5,47	6,82	6,95	1,48	27,06%
Соціальний захист та соціальне забезпечення	3,36	7,37	10,44	7,08	210,71%
Державне управління	2,51	3,68	2,92	0,41	16,33%
Житлово-комунальне господарство	4,35	5,31	6,66	2,31	53,10%
Інші програми та заходи, пов’язані з економічною діяльністю	3	6,78	1,85	-1,15	-38,33%
Культура і мистецтво	1,34	1,67	1,53	0,19	14,18%
Будівництво	0,49	2,4	5,89	5,40	1102,04%
Фізична культура і спорт	0,84	1,23	1,39	0,55	65,48%
Засоби масової інформації	0,18	0,19	0,23	0,05	27,78%
Захист населення та територій від надзвичайних ситуацій	0,14	0,22	0,36	0,22	157,14%

Джерело: [26-28]

Аналіз динаміки бюджетних видатків м. Києва за період 2022–2024 років дозволяє виявити не лише кількісні зрушення, але й зміни у пріоритетах місцевої бюджетної політики. Найбільш вагоме абсолютне зростання спостерігається у галузях, що прямо пов’язані з соціальною стабільністю та післявоєнним відновленням, а саме — у сфері освіти (+6,76 млрд грн),

транспортній інфраструктурі (+11,05 млрд грн), соціальному захисті (+7,08 млрд грн) і будівництві (+5,40 млрд грн). У відносному вимірі найвищу динаміку приросту продемонструвала стаття «Будівництво» — зростання на 1102,04 %, що є безпосереднім індикатором інтенсивного післявоєнного відновлення критичної та соціальної інфраструктури столиці.

Питома вага соціального блоку в загальній структурі видатків суттєво зросла. Соціальний захист та забезпечення збільшився на 210,71 %, що є відгуком на загальнонаціональну кризу переміщених осіб, зростання рівня бідності та зниження купівельної спроможності населення. Це свідчить про цілеспрямовану політику місцевої влади на згладжування соціальних наслідків війни.

Стратегічно важливими залишаються інвестиції в освіту (+32,28 %) та охорону здоров’я (+27,06 %), які зумовлені потребами у підтриманні функціонування базових соціальних послуг у складних умовах. Проте відносно помірне зростання цих статей вказує на те, що ключові бюджетні ресурси було спрямовано на першочергове відновлення інфраструктури та реагування на надзвичайні ситуації.

Суттєве зростання видатків на транспорт і зв'язок (+128,19 %) зумовлено необхідністю швидкого ремонту пошкоджених логістичних маршрутів та переходу до енергоощадних технологій в умовах постійних енергетичних ризиків. Окремо варто наголосити на зростанні фінансування сектору «Захист населення та територій від надзвичайних ситуацій» — з 0,14 млрд грн до 0,36 млрд грн (+157,14 %), що відповідає потребам у забезпеченні цивільного захисту та функціонуванні систем оповіщення та укриттів.

Водночас спостерігається зменшення видатків на напрям «Інші програми та заходи, пов’язані з економічною діяльністю» на 1,15 млрд грн або 38,33 %. Це свідчить про тимчасове згортання довгострокових проєктів розвитку бізнес-середовища або промисловості на користь цільового інвестування у безпекові, гуманітарні та житлово-комунальні напрями.

Видатки на житлово-комунальне господарство зросли на 2,31 млрд грн (+53,1 %), що пов’язано з відновленням систем теплозабезпечення, водовідведення та підготовкою до роботи в умовах децентралізованого енергопостачання, що набуло стратегічного значення після атак на енергосистему.

Попри обмежені ресурси, було забезпечено позитивну динаміку у фінансуванні культури (+14,18 %) і фізичної культури і спорту (+65,48 %). Це свідчить про розуміння ролі гуманітарної стійкості суспільства у протидії викликам воєнного та післявоєнного періоду. Також спостерігається збалансоване фінансування засобів масової інформації (+27,78 %), що забезпечує інформаційну безпеку та підтримку національного інформаційного простору.

Проаналізуємо динаміку видатків бюджету на різні програми діяльності за період з 2022 по 2024 роки. Основною метою є виявлення основних тенденцій у розподілі бюджетних витрат на державні програми та оцінка змін, що відбулися впродовж зазначеного періоду. Порівняємо зростання видатків за різними напрямами, їх вплив на економічну ситуацію та соціальний розвиток (табл. 2.5).

Аналіз видатків показує суттєві зміни у фінансуванні окремих секторів та програм. Загальний обсяг видатків бюджету за період з 2022 по 2024 роки збільшився на 28,97%, що свідчить про зростання фінансування державних потреб та програм. Найбільше зростання спостерігається у сфері соціального захисту та соціального забезпечення, де витрати збільшилися на 140,55%, або на 6,10 млрд грн, що вказує на значне збільшення фінансування на підтримку соціально незахищених верств населення. Це може бути результатом збільшення соціальних програм або введення нових видів соціальної допомоги.

Видатки на освіту зросли на 12,33%, або на 3,04 млрд грн, що свідчить про підвищену увагу до розвитку освіти в умовах економічних викликів. Зростання видатків на сферу фізичної культури та спорту на 16,81% також

демонструє збільшення підтримки спортивних ініціатив та програм, спрямованих на розвиток здоров’я нації.

Таблиця 2.5

Динаміка видатків за різними програмами у 2022-2024 роках, млрд. грн

Показник	**2022**	**2023**	**2024**	**Зростання 2024р до 2022р**	
				Абсолютний, млрд. грн	**Відносний, %**
Державне управління	2,77	2,92	3,68	0,91	32,85%
Освіта	24,66	23,53	27,7	3,04	12,33%
Охорона здоров’я	6,62	6,95	6,82	0,20	3,02%
Соціальний захист та соціальне забезпечення	4,34	7,37	10,44	6,10	140,55%
Культура і мистецтво	1,48	1,53	1,67	0,19	12,84%
Фізична культура і спорт	1,19	1,23	1,39	0,20	16,81%
Житлово-комунальне господарство	6,21	6,66	5,31	-0,90	-14,49%
Сільське і лісове господарство, рибне господарство	0,003	0,001	0,0004	0,00	-86,67%
Будівництво та регіональний розвиток	0,93	0,49	0,59	-0,34	-36,56%
Транспорт, дорожнє господарство	10,9	19,67	16,98	6,08	55,78%
Зв’язок, телекомунікації та інформатика	0,66	1,68	2,36	1,70	257,58%
Інші програми та заходи, пов'язані з економічною діяльністю	7,59	1,85	6,78	-0,81	-10,67%
Реалізація програм допомоги і грантів Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ	0,13	0,02	0,02	-0,11	-84,62%
Захист населення та територій від надзвичайних ситуацій	0,17	0,22	0,36	0,19	111,76%
Громадський порядок та безпека	0,01	0	0,39	0,38	3800,00%
Охорона навколишнього природного середовища	0,1	0,08	0,12	0,02	20,00%
Засоби масової інформації	0,19	0,19	0,23	0,04	21,05%
					Продовження таблиці 2.5
Обслуговування місцевого боргу	0,93	0,52	0,35	-0,58	-62,37%
Резервний фонд	3,48	0,03	0,33	-3,15	-90,52%
Разом видатків	72,36	76,86	90,81	18,45	25,50%
Міжбюджетні трансферти	1,25	1,25	5,4	4,15	332,00%
Кредитування місцевих бюджетів	0,85	0,91	-0,18	-1,03	-121,18%
Всього видатків	74,46	82,97	96,03	21,57	28,97%

Джерело: [26-28]

Натомість, деякі напрямки показали зниження фінансування. Видатки на житлово-комунальне господарство зменшилися на 14,49%, що може бути

пов’язано з оптимізацією витрат у цій сфері або зменшенням необхідності у великих інвестиціях в інфраструктуру. Зниження витрат на сільське та лісове господарство на 86,67% свідчить про зниження пріоритетності цієї галузі, можливо через зменшення державного фінансування або зміни в аграрній політиці.

Ще одним важливим моментом є збільшення витрат на зв’язок, телекомунікації та інформатику, які зросли на 257,58%. Це може бути результатом інвестицій у цифровізацію та розвиток інформаційних технологій, що стали критично важливими для сучасної економіки та державного управління.

Водночас, зменшення видатків на обслуговування місцевого боргу на 62,37% вказує на зниження боргового навантаження або реструктуризацію боргових зобов'язань. Резервний фонд також зазнав значного скорочення на 90,52%, що свідчить про відсутність необхідності у створенні значних фінансових резервів у державному бюджеті.

2.3. Виявлення ризиків та наслідків глобальних шоків для стійкості місцевих бюджетів за різних засад бюджетної децентралізації

В умовах сучасних глобальних шоків, таких як війна, економічна нестабільність і пандемії, місцеві бюджети в Україні стикаються з безпрецедентними викликами, які значно впливають на їхню фінансову стійкість. Особливо гостро це відчувається в рамках бюджетної децентралізації, коли місцеві громади отримують більші повноваження у формуванні власних доходів та розпорядженні видатками. Проте ця автономія водночас підсилює їхню залежність від локальних економічних процесів і податкової бази, що в умовах глобальних потрясінь створює додаткові ризики.

Виявлення ключових ризиків та аналіз їх можливих наслідків є необхідною умовою для розробки ефективних механізмів адаптації та підвищення стійкості місцевих бюджетів. У таблиці наведено структурований

огляд основних ризиків, пов’язаних із залежністю доходів місцевих бюджетів від податку на доходи фізичних осіб, недостатньою диверсифікацією джерел надходжень, впливом на підприємницьку активність та зростанням соціальних видатків у відповідь на глобальні шоки (табл. 2.6).

Проведений аналіз свідчить, що високий рівень концентрації доходів місцевих бюджетів у вигляді податку на доходи фізичних осіб суттєво підвищує їхню вразливість до негативних змін на ринку праці, особливо в умовах глобальних криз та воєнних дій. Ця залежність призводить до значних коливань бюджетних надходжень, що унеможливлює стабільне фінансування важливих соціальних та інфраструктурних програм, а також ставить під загрозу життєздатність громад.

Недостатня диверсифікація джерел доходів місцевих бюджетів, зокрема незначна роль акцизного податку та рентної плати, обмежує здатність місцевої влади швидко адаптуватися до шокових ситуацій. Відсутність альтернативних значущих джерел надходжень збільшує ризик бюджетних дефіцитів і змушує скорочувати видатки у критично важливих сферах, що негативно впливає на соціально-економічний розвиток територій.

Підприємницька активність, яка формує значну частку доходів через податок на прибуток підприємств і місцеві збори, також є вразливою ланкою. Глобальні потрясіння часто ведуть до руйнування інфраструктури, розриву ланцюгів постачання та відтоку кваліфікованих кадрів, що викликає падіння обсягів виробництва і зниження податкових надходжень. Це створює додаткові виклики для місцевих бюджетів, які втрачають важливі джерела фінансування та можливості для економічного відновлення.

Зростання витрат на соціальний захист, освіту та охорону здоров’я в кризових умовах збільшує навантаження на бюджети, адже потреба у підтримці населення зростає одночасно зі зменшенням доходної бази. У сукупності це веде до необхідності переорієнтації бюджетних видатків, скорочення інвестицій у розвиток інфраструктури та інших довгострокових проектів, що послаблює потенціал місцевих громад.

Таблиця 2.6

Ризики та наслідки глобальних шоків для стійкості місцевих бюджетів за різних засад бюджетної децентралізації

№	Назва ризику	Опис	Можливі наслідки
1	Висока концентрація доходів у ПДФО	У разі децентралізації місцеві бюджети отримують значну частку доходів саме з ПДФО — понад 45% (на прикладі Києва). Така структура доходів підвищує вразливість бюджетів до коливань у ринку праці та заробітної плати, особливо в періоди глобальних криз чи військових дій.	Глобальні шоки (війна, економічна рецесія, пандемії) призводять до зростання безробіття, зниження зарплат і міграції населення. Це спричиняє різке падіння надходжень від ПДФО, що в умовах децентралізації послаблює фінансову спроможність місцевих бюджетів самостійно реагувати на виклики, забезпечувати соціальні гарантії, комунальні послуги і розвиток інфраструктури, що загрожує стійкості бюджетів і їхній здатності підтримувати життєдіяльність громад.
2	Недостатня диверсифікація джерел доходів	Децентралізація надає місцевим органам влади певні повноваження щодо формування доходної частини, але акцизний податок і рентна плата складають лише незначну частку доходів (4,76% і 0,09% відповідно). Це свідчить про обмежену диверсифікацію доходів, що підсилює бюджетні ризики.	При впливі глобальних шоків, які знижують основні доходи (ПДФО, податок на прибуток), місцеві бюджети не можуть компенсувати втрати за рахунок альтернативних джерел. Така концентрація збільшує бюджетну нестійкість і залежність від зовнішніх факторів. У результаті місцеві органи влади можуть бути змушені скорочувати видатки на важливі соціальні послуги, інфраструктуру та розвиток, що послаблює соціально-економічний потенціал територій.
3	Вплив на підприємницьку активність	За умов бюджетної децентралізації значну частку доходів формують податок на прибуток підприємств (21,87%) та місцеві податки/збори (25,83%), які безпосередньо залежать від стану підприємницької діяльності в громаді. Глобальні кризи можуть суттєво вплинути на бізнес-середовище.	Війна, порушення логістики, руйнування інфраструктури, відтік робочої сили призводять до зниження обсягів бізнес-активності, що зменшує податкові надходження. Зниження доходів бюджетів підсилює соціальну напругу, безробіття та обмежує здатність місцевої влади підтримувати бізнес і проводити стимулювальні заходи для відновлення економіки, що загрожує довгостроковій стабільності бюджетної системи на місцевому рівні.
4	Зростання витрат на	Децентралізація передбачає	Зростання соціальних видатків в умовах обмежених доходів створює

Продовження таблиці 2.6

	соціальний захист та освіту	відповідальність місцевих бюджетів за соціальну підтримку населення, освіту та охорону здоров'я. Глобальні шоки підвищують потребу у цих сферах через збільшення соціально незахищених груп, адаптацію освітніх процесів (наприклад, дистанційне навчання) і медичних послуг.	додатковий тиск на місцеві бюджети. Для покриття цих витрат доводиться скорочувати інвестиції у розвиток інфраструктури, благоустрій, інші сфери, або залучати зовнішнє фінансування. Така ситуація підвищує ризик бюджетної нестійкості і зниження якості життя мешканців, особливо у громадах із слабкою економічною базою.

Джерело: [25-28]

Отже, бюджетна децентралізація вимагає вдосконалення механізмів диверсифікації доходів та підвищення ефективності управління бюджетними ресурсами з урахуванням впливу глобальних шоків. Важливими напрямами є розвиток альтернативних джерел наповнення бюджету, підтримка малого та середнього бізнесу, а також удосконалення системи соціального захисту, що допоможе забезпечити фінансову стабільність і стійкість місцевих громад у складних економічних умовах.

Таким чином, підвищення адаптивності місцевих бюджетів до глобальних викликів є ключовим завданням для забезпечення сталого розвитку громад, збереження їх соціального потенціалу та підтримки якості життя населення в умовах невизначеності та нестабільності.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

3.1. Визначення напрямів удосконалення інституційних умов забезпечення стійкості місцевих бюджетів в умовах глобальних шоків

Аналіз впровадження програмно-цільового методу (ПЦМ) у бюджетному управлінні Києва демонструє його потенціал для підвищення стійкості місцевого бюджету в умовах глобальних шоків, але й виявляє низку викликів, які необхідно вирішити (табл. 3.1).

У процесі впровадження програмно-цільового методу (ПЦМ) у місті Києві спостерігаються значні проблеми, що безпосередньо впливають на стійкість бюджетної системи. Однією з ключових проблем є формування бюджетних програм здебільшого на основі економічної класифікації видатків, що не орієнтована на досягнення конкретних програмних результатів. Такий підхід зумовлює розпорошення ресурсів і ускладнює оцінку ефективності використання бюджетних коштів, оскільки неможливо простежити прямий зв’язок між витратами та досягненням соціально-економічних результатів.

Іншою критичною проблемою є недостатньо чітке визначення відповідальності виконавців бюджетних програм. Нерозмежованість функціональних обов’язків ускладнює процес управління програмами, знижує виконавчу дисципліну та негативно позначається на здатності органів влади оперативно реагувати на нові виклики. Відсутність персоніфікованої відповідальності призводить до втрати керованості в реалізації програм та зменшує загальну результативність бюджетного планування.

Крім того, система оцінювання результатів програм базується на формальних показниках, що не дозволяють об'єктивно оцінити їхній реальний вплив на соціально-економічний розвиток міста. Такі показники не є релевантними для оцінки досягнення стратегічних цілей, а їх використання унеможливлює повноцінний зворотний зв’язок у бюджетному процесі. Це, у

свою чергу, ускладнює процес прийняття обґрунтованих управлінських рішень і стримує вдосконалення бюджетних програм.

Таблиця 3.1

Порівняння традиційного методу та програмно-цільового методу бюджетного планування в місті Києві

Критерій	Традиційний метод (за статтями витрат)	Програмно-цільовий метод (ПЦМ)
Орієнтація бюджету	Витрати на утримання установ (зарплата, комунальні послуги, тощо)	Досягнення конкретних цілей і завдань (покращення інфраструктури, освіти, охорони здоров'я)
Фокус планування	Розподіл коштів по статтях (наприклад, адміністративні витрати, витрати на медицину)	Визначення цілей та завдань для досягнення визначених результатів (покращення якості життя, ефективне використання ресурсів)
Гнучкість у перерозподілі коштів	Обмежена: зміна коштів по статтях часто вимагає великих бюрократичних процедур	Висока: кошти можуть бути перерозподілені в межах конкретної програми без великої затримки
Відповідальність за результати	Низька: відповідальність за витрати за статтями витрат, не за конкретні результати	Висока: чітка відповідальність за досягнення визначених цілей і результатів по кожній програмі
Оцінка ефективності	Мінімальна: обмежена лише підрахунком витрат на конкретні статті без оцінки результатів	Систематична та регулярна: аналіз досягнутих результатів та виконаних завдань, порівняння з прогнозованими показниками
Прозорість процесу	Обмежена: не завжди чітко видно, як розподіляються кошти між конкретними програмами	Висока: чітко відображено, які програми фінансуються, з яких джерел, і які результати очікуються
Приклад застосування в Києві	Видатки на оплату праці працівників освіти, охорони здоров’я та комунальні послуги (електроенергія, тепло, вода) у бюджетних закладах, що враховуються за статтями витрат без прив’язки до конкретних цілей чи оцінки впливу на якість послуг. Наприклад, у 2024 році на заробітну плату працівників освіти було спрямовано 19,67 млрд грн, а на оплату комунальних послуг – 2,26 млрд грн, при цьому відсутній аналіз результативності цих видатків.	Фінансування конкретних цільових програм із визначеними завданнями та очікуваними результатами, наприклад, Комплексної міської цільової програми «Цифровий Київ» 2024 року, яка включає заходи з модернізації інформаційно-комунікаційних технологій, впровадження кібербезпеки та розвитку електронних послуг. Також – забезпечення функціонування інформаційно-аналітичної системи охорони здоров’я, що спрямовано на підвищення якості медичних послуг через ефективне управління медичною інформацією, а не лише на утримання закладів.

Джерело: [29-31]

Моніторинг та контроль за реалізацією програм здебільшого носять формальний характер, при цьому практично відсутні механізми громадського контролю. Це сприяє зниженню прозорості бюджетного процесу, підриває

довіру громадськості до органів місцевої влади та обмежує можливості участі громадян у формуванні пріоритетів розвитку. Відсутність ефективного зворотного зв'язку з боку громади також позбавляє систему необхідної гнучкості для адаптації до змін у соціально-економічному середовищі.

Інституційне забезпечення ПЦМ у Києві залишається недостатньо розвиненим. Відсутність спеціалізованих органів, що відповідали б за координацію та методичне супроводження програмного бюджетування, а також недосконаліть нормативно-правової бази ускладнюють повноцінний перехід до ПЦМ. Бюджетування за програмно-цільовим методом застосовується переважно у вибіркових сферах без охоплення всього спектра міських програм, що знижує його системність і обмежує потенціал щодо підвищення загальної бюджетної стійкості.

У межах аналізу розглянемо основні аспекти впровадження ПЦМ у бюджетному управлінні міста Києва, визначено наявні проблеми, а також окреслено етапи та передумови для ефективної реалізації цього підходу. Таблиця 3.3 дає можливість чітко побачити, які зміни необхідні для переходу до повноцінного програмно-цільового планування в столиці та які результати це здатне принести.

Таблиця 3.2

Впровадження програмно-цільового методу в бюджетному процесі м. Києва

Компонент бюджетного процесу	Поточна ситуація у м. Києві	Необхідні умови/кроки для ефективного впровадження ПЦМ	Очікувані результати/ефекти від впровадження
Формування бюджетних програм	Бюджет формується переважно за економічною класифікацією; програмні цілі часто не узгоджені зі стратегією розвитку міста	Потрібна структуризація програм з визначеними завданнями, метою, результатами й показниками ефективності, а також узгодження з пріоритетами розвитку	Очікується раціональніше планування ресурсів, уникнення дублювань і узгодження фінансування з довгостроковими цілями
Визначення виконавців програм	Відсутня чітка відповідальність, розподіл функцій між підрозділами КМДА недостатньо врегульований	Необхідно закріпити відповідальних виконавців, розмежувати повноваження та передбачити оцінку виконання	Результатом стане підвищення виконавчої дисципліни та відповідальності за використання коштів

Продовження таблиці 3.2

Визначення показників ефективності	Результативні індикатори формальні, не відображають реальний соціально-економічний ефект	Потрібно впровадити систему дієвих показників з чіткими критеріями оцінювання результатів програм	Забезпечить можливість об'єктивного аналізу досягнутих результатів і підвищення ефективності витрат
Моніторинг і контроль	Наявна звітність здебільшого формальна, громадський моніторинг відсутній	Потрібне створення системи регулярного публічного звітування, електронного моніторингу та аналітики виконання	Прозоре використання коштів та підвищення підзвітності влади перед громадою
Інституційне забезпечення	Відсутній спеціалізований координаційний орган; нормативна база часткова	Слід створити профільну структуру в межах КМДА та прийняти муніципальні нормативні акти для підтримки ПЦМ	Це дозволить забезпечити методичну підтримку, контроль і сталий розвиток програмного підходу
Пілотні галузеві програми	ПЦМ реалізується переважно в окремих сферах, без системного охоплення	Необхідно масштабувати підхід на соціально чутливі галузі, зокрема ЖКГ, охорону здоров'я, соцзахист	Результатом стане цільове та обґрунтоване фінансування критично важливих напрямів розвитку міста

Джерело: [32-35]

У підсумку, для ефективного впровадження ПЦМ у бюджетний процес Києва необхідно не лише модернізувати планування та відповідальність за виконання програм, а й створити дієву систему моніторингу та оцінки з чіткими показниками. Паралельно слід зміцнити інституційне та нормативне забезпечення і забезпечити широке використання цифрових технологій для аналізу і контролю. Лише комплексний системний підхід дасть змогу підвищити ефективність витрачання бюджетних коштів, сприяти досягненню стратегічних цілей міста та зміцнити довіру громадян до органів влади.

3.2. Пропозиції щодо підвищення ролі бюджету міста Києва в соціально-економічному розвитку столиці

Для посилення ролі бюджету Києва в соціально-економічному розвитку столиці критично важливим є не лише ефективне управління наявними ресурсами, але й активне розширення доходної бази за рахунок внутрішніх

резервів та зовнішніх джерел. Це дозволить забезпечити стабільне фінансування стратегічних програм розвитку та підвищити стійкість бюджету до викликів.

Таблиця 3.3 систематизує ключові напрями збільшення дохідної бази бюджету Києва, акцентуючи увагу на конкретних механізмах реалізації та можливостях зростання надходжень.

Таблиця 3.3

Основні резерви збільшення доходної частини бюджету м. Києва

Джерело резерву	**Характеристика поточного стану**	**Механізми реалізації для збільшення надходжень**
Податок на нерухомість	Недостатнє охоплення об'єктів, низька оцінка нерухомості (до 15-25% об'єктів можуть бути невраховані).	Повна інвентаризація об'єктів нерухомості; актуалізація кадастру за допомогою ГІС; застосування ринкової оцінки вартості; автоматизація контролю сплати податку.
Туристичний збір	Недостатнє адміністрування, значна частка "тіньового" ринку турпослуг.	Оцифрування туристичного потоку (інтегровані системи обліку); автоматизований контроль та звітність (готелі, онлайн-платформи); запровадження QR-кодів для реєстрації; розробка маркетингових програм.
Земельний податок та оренда	Неефективне використання земельних ресурсів; застарілі договори оренди без перегляду, неповний облік.	Перегляд нормативної грошової оцінки землі з урахуванням ринку; цифрова база даних договорів з щорічним переглядом; посилення контролю за самовільним користуванням; активне залучення місцевих активів для оренди.
Акцизний податок з роздрібної торгівлі	Втрата доходів через неофіційний продаж алкоголю та тютюну.	Інтеграція з базами даних фіскальної служби; запровадження QR-контролю та електронного звітування в торгових точках; регулярні перевірки та штрафні санкції.
Адміністративні послуги	Низький рівень цифровізації, застарілі тарифи та неактуалізовані розцінки.	Створення єдиного онлайн-порталу для замовлення та оплати; впровадження електронного документообігу; регулярна індексація ставок з урахуванням інфляції; покращення якості послуг.
Оренда майна комунальної власності	Часткове використання потенціалу майнового фонду, нерегулярний контроль, відсутність прозорих механізмів.	Повна інвентаризація комунального майна; оцінка ринкової вартості; впровадження онлайн-аукціонів через Prozorro. Продажі; залучення інвесторів для розвитку об'єктів.
Співфінансування з міжнародними організаціями	Недостатнє залучення грантів, донорської допомоги та проєктного фінансування.	Активізація роботи офісу проєктів при КМДА (підготовка якісних заявок); розвиток партнерств з МФО; впровадження прозорої системи звітності та контролю грантів.

Джерело: [36-39]

Аналіз джерел потенційного резерву надходжень до бюджету міста Києва свідчить про значний нерозкритий фіскальний потенціал, що пов’язаний насамперед із недосконалістю обліку, неактуалізованими нормативами, слабким адмініструванням та обмеженим цифровим забезпеченням. Зокрема, в сфері податку на нерухомість і земельного податку проблеми пов’язані з низьким рівнем інвентаризації та неактуальними оцінками вартості активів, що призводить до суттєвих втрат бюджету. Туристичний збір, акциз та оренда комунального майна також демонструють низьку ефективність через наявність тіньового сектору, брак прозорих процедур та слабкий контроль.

Запровадження цифрових інструментів, оновлення нормативної бази, автоматизація адміністрування податків і послуг, а також розвиток партнерства з міжнародними фінансовими організаціями виступають ключовими механізмами підвищення бюджетних надходжень. Такі заходи дозволяють не лише збільшити фіскальну ефективність, але й підвищити прозорість управління міськими ресурсами, зменшити рівень корупції та залучити додаткові інвестиції. Комплексне реформування у зазначених напрямах створить умови для більшої стійкості місцевого бюджету та забезпечить ресурсну базу для реалізації стратегічних цілей міста.

Впровадження запропонованих механізмів дозволить значно збільшити доходи бюджету Києва, що прямо сприятиме підвищенню його ролі у соціально-економічному розвитку (табл. 3.4).

Оптимізація адміністрування та ефективне використання місцевих ресурсів виступають ключовими резервами зростання доходної частини бюджету Києва. На сьогодні основними стримувальними чинниками є недосконаліть чинних механізмів збору платежів, застарілі нормативи та обмежений контроль за використанням активів. Зокрема, проблеми обліку нерухомості та земельних ресурсів, слабке адміністрування туристичного збору й акцизу, а також неефективне використання комунального майна призводять до недоотримання значних бюджетних надходжень, які могли б

бути спрямовані на фінансування критично важливих напрямів міського розвитку.

Таблиця 3.4

Оцінка фінансового потенціалу резервів збільшення доходів бюджету м. Києва

Джерело резерву	**Потенціал збільшення доходів**	**Очікуваний ефект**
Податок на нерухомість	+1,2–1,8 млрд грн на рік	Зростання фіскального навантаження без підвищення ставок; справедливість оподаткування
Туристичний збір	+200–300 млн грн на рік	Підвищення легальності доходів у сфері туризму та готельного бізнесу
Земельний податок та оренда	+0,8–1,4 млрд грн на рік	Стимулювання раціонального землекористування та запобігання тіньовому обігу
Акцизний податок з роздрібної торгівлі	+300–500 млн грн на рік	Підвищення прозорості торгівлі підакцизними товарами
Адміністративні послуги	+100–200 млн грн на рік	Покращення доступності послуг та додаткове джерело бюджету
Оренда майна комунальної власності	+0,5–0,7 млрд грн на рік	Зростання прозорості, зменшення корупційних ризиків
Співфінансування з міжнародними організаціями	+300–700 млн грн на рік	Стимулювання інноваційного розвитку та зменшення навантаження на місцевий бюджет

Джерело: розробка автора

Для вирішення цих проблем необхідне системне реформування бюджетного механізму, орієнтоване на цифрову трансформацію, оновлення нормативно-правової бази, посилення контролю та боротьбу з тіньовим сектором. Особливої уваги потребує розвиток партнерств із міжнародними донорами, що дозволить залучити додаткові ресурси на реалізацію стратегічних інфраструктурних проєктів. Водночас важливо дотримуватись балансу податкового навантаження, не допускаючи надмірного тиску на бізнес і населення, що може спровокувати інвестиційне згортання або соціальне невдоволення. Реалізація цих заходів дозволить не лише зміцнити фіскальну базу столиці, а й забезпечити довгострокову бюджетну стійкість, необхідну для динамічного та інклюзивного розвитку Києва.

3.3. Прогноз ефективності запропонованих заходів щодо підвищення ролі бюджету для покращення фінансування стратегічних напрямів розвитку міста Києва

Для оцінки потенціалу збільшення доходів бюджету міста Києва запропоновано математичну модель, яка базується на врахуванні ключових джерел резервів та рівня їх реалізації. Такий підхід дозволяє кількісно оцінити додаткові надходження залежно від ступеня впровадження управлінських заходів, а також провести сценарний аналіз можливих результатів.

Нехай маємо nnn основних джерел резервів доходів бюджету, які можна впливати шляхом покращення адміністрування, контролю, цифровізації тощо. Для кожного джерела резерву позначимо:

- Ri — потенціал збільшення доходів бюджету за джерелом резерву i, виражений у грошовому еквіваленті (грн на рік). Цей показник відображає максимально можливий додатковий обсяг надходжень, що може бути досягнутий за умови повної реалізації заходів із використання цього резерву.
- αi — коефіцієнт реалізації резервуіі, числове значення в діапазоні від 0 до 1, яке характеризує фактичний рівень впровадження відповідних заходів. Значення αi=0 означає відсутність реалізації, а αi=1 — повне використання потенціалу резерву.
- n — загальна кількість аналізованих джерел резервів. У контексті даної моделі приймається n=7, що відповідає основним визначеним напрямкам збільшення доходів бюджету Києва.

Прогнозований обсяг додаткових доходів бюджету, що може бути залучений за рахунок реалізації резервів, позначимо як P. Цей показник визначається сумою добутків потенціалів резервів на коефіцієнти їх реалізації:

$$P = \sum_{i=1}^{n} \alpha i \times Ri \qquad (3.1)$$

де

- P — прогнозований обсяг додаткових доходів бюджету (грн на рік);
- αi×Ri — фактичний внесок i-го джерела резерву у загальний приріст доходів за умови часткової або повної реалізації.

Обрана лінійна форма моделі є обґрунтованою з огляду на те, що кожне джерело резерву вносить незалежний додаток до загальної суми доходів бюджету. При цьому коефіцієнти реалізації відображають ступінь ефективності застосованих управлінських заходів, що може варіюватись залежно від технічних, організаційних та фінансових умов.

Лінійність моделі дозволяє просто й прозоро здійснювати сценарний аналіз, порівнюючи варіанти з різними значеннями αi, що відповідають консервативним, базовим та оптимістичним сценаріям розвитку. Це сприяє прийняттю зважених рішень і плануванню бюджетної політики міста.

Для оцінки потенціалу збільшення доходів бюджету м. Києва запропоновано три сценарії реалізації основних резервів: консервативний, базовий та оптимістичний. Кожен сценарій відображає різний рівень впровадження заходів з урахуванням внутрішніх можливостей та зовнішніх ризиків, таких як воєнні дії, економічна нестабільність, інфляція і міграція. Відповідно до сценаріїв встановлено коефіцієнти реалізації резервів, які дають змогу моделювати обсяг додаткових доходів у різних умовах.

Таблиця 3.5

Сценарії реалізації резервів збільшення доходів бюджету м. Києва

Сценарій	**Опис**	**Значення коефіцієнтів αi для всіх джерел резерву (%)**
Консервативний	Мінімальна реалізація через значні зовнішні ризики (воєнні дії, економічна нестабільність, інфляція, міграція). Складнощі в адмініструванні та контролі.	0,3 (30%)
Базовий	Реалізація заходів за планом за умов стабілізації зовнішнього середовища, помірний вплив ризиків. Середній рівень цифровізації та контролю.	0,6 (60%)
Оптимістичний	Максимальна реалізація всіх заходів при мінімальному впливі зовнішніх ризиків, повна цифровізація та ефективний контроль.	0,9 (90%)

Джерело: розробка автора

Застосування запропоненої моделі дозволяє комплексно врахувати вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на ефективність використання

резервів бюджету. Консервативний сценарій демонструє найнижчий рівень реалізації через значний вплив ризиків та адміністративні складнощі, що обмежує приріст доходів. Базовий сценарій відображає помірний прогрес із стабілізацією зовнішнього середовища, тоді як оптимістичний — максимальну реалізацію потенціалу за умови мінімізації ризиків та повної цифровізації. Такий підхід дає змогу прогнозувати бюджетні надходження з урахуванням реалістичних варіантів розвитку подій і сприяє прийняттю зважених управлінських рішень.

Орієнтовні значення джерел резерву відображені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Середні значення джерел резерву

№	Джерело резерву	Потенціал Ri (середнє значення)
1	Податок на нерухомість	1,5 млрд грн
2	Туристичний збір	250 млн грн
3	Земельний податок та оренда	1,1 млрд грн
4	Акцизний податок з роздрібної торгівлі	400 млн грн
5	Адміністративні послуги	150 млн грн
6	Оренда майна комунальної власності	600 млн грн
7	Співфінансування з міжнародними організаціями	500 млн грн

Джерело: розробка автора

Розрахунок прогнозу для кожного сценарію:

Консервативний:

$$Рконс = 0{,}3 \times (1{,}5 + 0{,}25 + 1{,}1 + 0{,}4 + 0{,}15 + 0{,}6 + 0{,}5) = 0{,}3 \times 4{,}5 = 1{,}35 \text{ млрд грн}$$

Базовий:

$$Рбаз = 0{,}6 \times 4{,}5 = 2{,}7 \text{ млрд грн}$$

Оптимістичний:

$$Ропт = 0{,}9 \times 4{,}5 = 4{,}05 \text{ млрд грн}$$

Аналіз результатів прогнозування додаткових доходів бюджету Києва за трьома сценаріями демонструє значний потенціал для покращення фінансового стану міста, але одночасно вимагає критичного підходу до оцінки

зовнішніх ризиків та точності прогнозних оцінок. Консервативний сценарій, із коефіцієнтом реалізації 30 %, показує можливе збільшення доходів приблизно на 1,35 млрд грн на рік. Це свідчить про наявність значущих резервів, навіть у разі мінімального впровадження заходів, проте вказує на обмеження, викликані слабкою адміністративною спроможністю та зовнішніми викликами.

Базовий сценарій із середнім коефіцієнтом 60 % відображає більш реалістичний та збалансований рівень виконання планів. За такого підходу прогнозується збільшення доходів на 2,7 млрд грн на рік, що вказує на потенціал покращення адміністрування, цифровізації та контролю. Однак цей сценарій також потребує постійного моніторингу зовнішніх факторів, зокрема воєнних дій, міграційних процесів і інфляційних тенденцій, які можуть суттєво впливати на виконання бюджетних планів і зменшувати ефективність заходів.

Оптимістичний сценарій з коефіцієнтом реалізації 90 % демонструє максимальний потенціал — понад 4 млрд грн додаткових доходів на рік. Такий рівень передбачає практично повну реалізацію запропонованих заходів, значне підвищення цифровізації та прозорості, а також стабілізацію економічного та соціального середовища. Однак варто врахувати, що досягнення такого рівня є складним і пов’язане з суттєвими ризиками, зокрема через ймовірність загострення зовнішніх факторів, які можуть швидко змінити умови функціонування міста.

Водночас, у представленому сценарному аналізі недостатньо детально враховані зовнішні ризики, які мають потенційно критичний вплив на реалізацію заходів. Воєнні дії можуть призводити до значних втрат інфраструктури та економічної нестабільності, що знижує податкову базу і ускладнює адміністрування. Масові міграційні процеси, зокрема виїзд населення, зменшують кількість платників податків і попит на послуги, що також негативно впливає на доходи. Інфляція ж, зі свого боку, може як

збільшувати номінальні надходження, так і підвищувати витрати бюджету, ускладнюючи фінансове планування.

Для забезпечення ефективної реалізації запропонованих заходів щодо збільшення доходів бюджету міста Києва необхідно впровадити чітко структуровану систему моніторингу (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Механізми моніторингу реалізації запропонованих заходів

Назва	**Опис**
Регламентована система звітності	Встановлюються чіткі строки подання звітів відповідальними особами — щомісячно або щоквартально, щоб забезпечити своєчасний контроль за ходом реалізації заходів. Звіти мають містити конкретні дані про виконані дії та результати. Включається формат звітності, який уніфікує подачу інформації, що спрощує її аналіз. Звіти повинні надходити до керівництва КМДА для подальшого опрацювання та прийняття рішень. Забезпечується обов'язкова перевірка звітів та фіксація результатів моніторингу.
Визначення KPI (ключових показників ефективності)	Розробляється чіткий набір кількісних показників, які відображають ступінь реалізації заходів (наприклад, % проведеної інвентаризації нерухомого майна, кількість укладених договорів оренди через електронні аукціони). KPI мають бути зрозумілими, вимірюваними і досяжними. Кожен KPI пов'язується з конкретним етапом виконання заходу і дозволяє оцінити ефективність роботи відповідальних структур. Регулярний моніторинг цих показників дозволяє коригувати плани і підвищувати результативність.
Призначення відповідальних осіб	Кожному заходу чітко закріплюється відповідальна особа або підрозділ у структурі КМДА, що забезпечує персональну відповідальність за виконання та моніторинг. Відповідальні мають регулярні звіти перед керівництвом і можуть бути задіяні у вирішенні оперативних проблем. Визначаються повноваження та обов'язки для чіткої організації роботи. Запроваджується система мотивації та санкцій, щоб стимулювати відповідальність і дисципліну.
Координаційні наради та оперативний обмін інформацією	Організовуються регулярні (щомісячні або частіші) наради між відповідальними особами та керівництвом КМДА для обговорення поточного стану реалізації заходів. На нарадах розглядаються проблемні питання, які виявлені в процесі моніторингу, та розробляються шляхи їх вирішення. Забезпечується оперативний обмін інформацією між підрозділами для узгодження дій та швидкого реагування. Проводиться фіксація результатів нарад та планування конкретних заходів для підвищення ефективності.
Аналіз відхилень та коригувальні дії	Проводиться регулярний аналіз причин відхилень від плану реалізації заходів, включаючи виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на виконання. На основі аналізу розробляються коригувальні плани, які спрямовані на усунення проблем і оптимізацію процесів. Впроваджується система раннього попередження про ризики затримок або невиконання завдань. Контроль за впровадженням коригувальних дій здійснюється окремо з регулярними звітами.

Джерело: розробка автора

Аналіз представлених механізмів моніторингу свідчить про їхню ключову роль у забезпеченні системності та прозорості управлінського процесу. Регламентована система звітності забезпечує своєчасність і якість інформації про стан виконання, що дозволяє уникати накопичення невирішених проблем і контролювати динаміку реалізації. Визначення чітких KPI дає можливість кількісно оцінювати ефективність виконання та порівнювати результати за різними напрямками.

Закріплення персональної відповідальності за кожен напрямок роботи підвищує мотивацію виконавців і знижує ризики безвідповідальності, що особливо важливо у багатокомпонентних проектах із залученням різних структур. Регулярні координаційні наради і обмін інформацією забезпечують оперативне реагування на виклики та унеможливлюють накопичення конфліктних ситуацій чи затримок.

Систематичний аналіз відхилень і впровадження коригувальних дій сприяє підвищенню адаптивності управління, що є критично важливим в умовах динамічних зовнішніх і внутрішніх змін. Загалом, впровадження таких механізмів створює основу для успішного виконання бюджетних заходів, збільшуючи шанси на досягнення планових фінансових показників і сприяючи стабільному розвитку міста.

ВИСНОВКИ

Проведене в кваліфікаційній роботі дослідження показало, що місцеві бюджети є фундаментом фінансової системи держави, забезпечуючи життєдіяльність громад та реалізацію соціально-економічних програм. Їхня стійкість та ефективне управління є ключовими для забезпечення розвитку регіонів, особливо в умовах значних глобальних викликів, таких як повномасштабна війна.

Вплив глобальних шоків, зокрема військової агресії, має деструктивний характер на фінансову стійкість місцевих бюджетів, викликаючи значні дисбаланси та потребуючи адаптації бюджетних механізмів. Аналіз структури та динаміки доходів і видатків місцевих бюджетів України та міста Києва за 2022-2024 роки засвідчив зростання видатків на соціальний захист, освіту, охорону здоров'я та оборону, що відображає пріоритетність цих напрямів у кризовий період. Водночас, спостерігається зниження деяких інших видатків, що може бути пов’язано з переорієнтацією фінансових потоків.

Як показали результати аналізу, основними ризиками для стійкості місцевих бюджетів в умовах глобальних шоків є висока концентрація доходів у податку на доходи фізичних осіб (ПДФО), недостатня диверсифікація джерел надходжень, а також негативний вплив на підприємницьку активність. Ці фактори роблять місцеві бюджети вразливими до економічних коливань, змін на ринку праці та скорочення податкової бази, що безпосередньо впливає на їхню здатність виконувати покладені функції та забезпечувати сталий розвиток.

Проведені дослідження дозволили розробити ряд конкретних пропозицій щодо удосконалення інституційних умов забезпечення стійкості місцевих бюджетів, що мають практичне значення для міста Києва. Визначено необхідність переходу до повноцінного програмно-цільового методу (ПЦМ) бюджетного планування, який, на відміну від традиційного, орієнтований на досягнення конкретних результатів, забезпечує більшу гнучкість у

перерозподілі коштів та підвищує прозорість і відповідальність. Для ефективного впровадження ПЦМ запропоновано системні кроки, що включають структуризацію бюджетних програм, чітке визначення виконавців та показників ефективності, створення дієвої системи моніторингу та контролю, а також зміцнення інституційного забезпечення.

Як свідчать результати проведених досліджень, значними резервами збільшення доходної частини бюджету міста Києва є податкові та позабюджетні джерела. До них належать податок на нерухомість, туристичний збір, земельний податок та оренда, акцизний податок з роздрібної торгівлі, адміністративні послуги, оренда майна комунальної власності, а також співфінансування з міжнародними організаціями. Виявлено, що потенціал зростання надходжень за кожною з цих статей становить від 100 млн грн до 1,8 млрд грн на рік. Для реалізації цього потенціалу запропоновано комплексні механізми, які включають повну інвентаризацію об'єктів оподаткування, актуалізацію кадастрів, цифровізацію процесів адміністрування, запровадження ринкової оцінки та прозорих аукціонів, посилення контролю за тіньовим сектором, а також активну роботу із залучення міжнародних грантів та донорської допомоги.

Таким чином, узагальнюючи проведені дослідження, можна констатувати, що підвищення фінансової стійкості та ролі бюджету міста Києва у його соціально-економічному розвитку потребує комплексного підходу. Це включає вдосконалення внутрішніх інституційних умов через повноцінне впровадження програмно-цільового методу бюджетування та активізацію внутрішніх і зовнішніх резервів доходної частини. Реалізація цих пропозицій дозволить не лише значно збільшити доходи бюджету, а й створить стійку фінансову платформу для довгострокового розвитку столиці, забезпечуючи її здатність оперативно та ефективно реагувати на виклики глобальних шоків. Це також сприятиме підвищенню довіри громадськості до органів влади та забезпечить сталий розвиток міста.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Габора Л. Ю. Бюджетні відносини України: становлення та розвиток // *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. Вип. 2 (34), 2010. С. 232–237.

2. Савастєєва О. М. Історія і теорія місцевих фінансів в економічній думці другої половини XIX – початку XX століття // *Гроші, фінанси і кредит*. Вип. 5(10), 2018. С. 368–373.

3. Катан Л. І., Качула С. В., Демчук Н. І., Павлова Д. К. Формування місцевих бюджетів в умовах реформування суспільних фінансів України // *Агросвіт*. 2020. № 3. С. 3–12. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.3.3.

4. Західна О. Р., Беднарчук В. В., Млінцова А. О. Особливості місцевих бюджетів в умовах децентралізації бюджетної системи України // *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 12. С. 26–31. DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2020.12.5.

5. Волкова В. В., Волкова Н. І. *Місцеві фінанси: навчальний посібник*. – Вінниця: Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2022. – 105 с.

6. Глущенко О., Швайко М., Свічкарь В. Сутність та роль державних фінансів у реалізації соціально-економічної політики // *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 2. С. 224–228. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-29.

7. Єременко А. Місцеві бюджети у системі фінансового забезпечення територіальних громад // *Економічний вісник університету*. 2023. № 57. С. 132–137.

8. Приймак В. В. Формування та використання коштів місцевих бюджетів: наукова робота на здобуття кваліфікації магістра студента спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» .Івано-Франківськ: Університет Короля Данила, факультет суспільних і прикладних наук, кафедра управління та адміністрування, 2024. – 87 с.

9. Місцеві бюджети // *Міністерство фінансів України*. URL: https://mof.gov.ua/uk/local-budgets (дата звернення: 21.05.2025).

10. Бюджетний кодекс України : Закон України від 05.03.2025 № 2456-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text (дата звернення: 21.05.2025).

11. Бондарук Т. Г. Місцеве самоврядування та місцеві фінанси в умовах адміністративного реформування. *Актуальні проблеми економіки.* 2011. № 5(119). С. 162-169.

12. Бондарук Т. Г. Трансферти в системі регулювання міжбюджетних відносин. *Економіка: проблеми теорії та практики:* в 4 т. Т. 1. 2006. Вип. 214. С. 107-113

13. Бондарук Т. Г. Бюджетна політика місцевого самоврядування. *Науковий вісник Державної академії статистики, обліку та аудиту.* 2007. № 2. С. 86-91

14. Бондарук Т. Г. Фінансова політика забезпечення ефективності видатків місцевих бюджетів. *Економіст.* 2007. № 4. С. 30-33

15. Бондарук Т. Г. Фіскальна політика України як чинник сталого розвитку територій в умовах воєнного стану. *Економічні горизонти.* 2023. № 3(25). С. 57-67. URL: http://eh.udpu.edu.ua/article/view/286686

16. Салистий А. Доходи місцевих бюджетів у період коронакризи. Фінансова політика України: можливості та обмеження в умовах глобальних економічних шоків : зб. наук. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 25 берез. 2021 р. Київ : КНЕУ, 2021. С. 113–114.

17. Бондарук Т. Г. Фіскальна політика України як чинник сталого розвитку територій в умовах воєнного стану. *Економічні горизонти.* 2023. № 3(25). С. 57-67. URL: http://eh.udpu.edu.ua/article/view/286686

18. Бондарук Т. Г. Доходи місцевих бюджетів в умовах децентралізації. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту.* 2015. № 1. С. 51-56. URL: https://nasoa-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/83/81

19. Бондарук Т. Г., Бондарук І. С., Бондарук О. С. Переваги, позитивні наслідки та ризики бюджетної децентралізації. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту.* 2016. № 3. С. 38-47. URL: https://nasoa-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/65/64

20. Бондарук Т. Г., Вінницька О. А., Дубина М. В. Теоретичні аспекти бюджетної децентралізації в контексті реформ державного управління в Україні. *Світ фінансів.* 2018. № 2(55). С. 7-18. URL: http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1052

21. Pasichnyi M. Фіскальні та монетарні інструменти впливу на економічний розвиток. *Економічний вісник університету*. 2021. Вип. 48. С. 215–224.

22. Бондарук Т. Г. Механізм регулювання малого бізнесу органами місцевого самоврядування. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України.* 2007. № 1 (21). С. 10-13

23. UN Global Compact Ukraine together with EU4Business presented the results of the €480 000 grant programme for 12 SMEs. *EU4Business*. URL: https://eu4business.org.ua/en/news/un-global-compact-ukraine-together-with-eu4business-presented-the-results-of-the-480-000-grant-for/ (дата звернення: 01.06.2025).

24. Бондарук Т. Г. Податкове регулювання фінансового забезпечення органів місцевого самоврядування. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2007. Вип. 6 (73). С. 160-164

25. Доходи та видатки місцевих бюджетів. *OpenBudget*. URL: https://openbudget.gov.ua/ (дата звернення: 11.06.2025).

26. Звіт про виконання бюджету міста Києва за 2024 рік // *Офіційний портал Київської міської державної адміністрації*. URL: https://kyivcity.gov.ua/publichna_informatsiia_Tag_166122/zvit_pro_vikonannya_byudzhetu_mista_kiyeva_za_2024_rik_1022363/zvit_pro_vikonannya_byudzhetu_mista_kiyeva_za_2024_rik/ (дата звернення: 21.05.2025).

27. Бондарук Т. Г., Вінницька О. А. Оцінка стану децентралізації місцевих бюджетів України. *Економіка України.* 2018. № 7(680). С. 59-75. URL: http://economyukr.org.ua/docs/EU_18_07_059_uk.pdf

28. Звіт про виконання бюджету міста Києва за 2022 рік // *Офіційний портал Київської міської державної адміністрації*. URL: https://kyivcity.gov.ua/publichna_informatsiia_Tag_166122/zvit_pro_vikonannya_byudzhetu_m_kiyeva_za_2022_rik/zvit_pro_vikonannya_byudzhetu_mista_kiyeva_za_2022_rik_pismoviy/ (дата звернення: 21.05.2025).

29. Застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі // *Місцеві фінанси*. URL: https://subj.ukr-lit.com/miscevi-finansi-nikolayeva-o-m-5-4-zastosuvannya-programno-cilovogo-metodu-v-byudzhetnomu-procesi/ (дата звернення: 21.05.2025).

30. Консолідована фінансова інформація спеціального призначення про групу підприємств територіальної громади міста Києва за 2021 рік // *Департамент економіки та інвестицій КМДА*. URL: https://dei-2023.kyivcity.gov.ua/files/2022/8/22/Kyiv._Richnuy_zvit_2021._Finansova_informaciya.pdf (дата звернення: 21.05.2025).

31. Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі на рівні місцевих бюджетів. 2016 р. // *Децентралізація*. URL: https://surl.li/pxpptf (дата звернення: 21.05.2025).

32. ПЦМ на місцевому рівні // *Міністерство фінансів України*. URL: https://mof.gov.ua/uk/mbo-at-the-local-level (дата звернення: 21.05.2025).

33. Результати заключного моніторингу проекту “ЄС для підсилення державних фінансових систем місцевих урядів” (проект LOGICA) // *Міністерство фінансів України*. URL: https://surl.li/cfddzf (дата звернення: 21.05.2025).

34. Стаття про бюджетний процес // *Factor*. URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/bb/2016/september/issue-34/article-21306.html (дата звернення: 21.05.2025).

35. Перелік міських цільових програм на 2025 та подальші роки // *Офіційний портал Київської міської державної адміністрації*. URL: https://media-stg.kyivcity.gov.ua/kyivcity/sites/22/perelik%20MCP/Perelik_mcp_2025.pdf (дата звернення: 21.05.2025).

36. Бюджет Києва отримав рекордний туристичний збір під час воєнного стану: цифри // *Delo.ua*. URL: https://delo.ua/economy/byudzet-kijeva-otrimav-rekordnii-turisticnii-zbir-pid-cas-vojennogo-stanu-cifri-438676/ (дата звернення: 21.05.2025).

37. Затверджено нові ставки податку на нерухомість для Києва // *Дебет-Кредит*. URL: https://news.dtkt.ua/accounting/reposts/95863-zatverdzeno-novi-stavki-podatku-na-neruxomist-dlia-kijeva (дата звернення: 21.05.2025).

38. Ярошевич Н. Б., Липа О. Я. Шляхи збільшення доходної бази місцевих бюджетів в Україні // *Збірник науково-технічних праць*. Національний лісотехнічний університет України. С. 278–282.

39. Лучишин Л. М. Роль податків і зборів у доходах місцевих бюджетів // *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. Т. 1, № 2. С. 61–69. DOI: http://doi.org/10.23939/smeu2019.02.061.