

УДК 336.14

**Шаріпов К. Ю.**

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні

**Подплетний В. В.**

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

## УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ

Управління бюджетними доходами являє собою багатоетапну та комплексну систему, яка охоплює як інституційний апарат, так і сам процес управлінської діяльності. До структури суб'єктів цієї системи належать органи законодавчої та виконавчої влади, установи оперативного управління, а також інші органи нефінансового профілю, що прямо або опосередковано впливають на формування доходів бюджету. Разом із платниками податкових і неподаткових надходжень вони утворюють суб'єктний склад системи, тоді як об'єктами управління виступають сама система доходів та діяльність усіх учасників бюджетного процесу [9].

У роботах Сибірянської Ю. В. поняття «управління доходами бюджету» трактується як сукупність форм, методів і механізмів організації системи надходжень та формування бюджетних ресурсів з метою забезпечення повноти та своєчасності їх мобілізації. Науковець виокремлює такі ключові елементи цього виду управління:

- прогнозування і планування доходів,
- адміністрування податкових і неподаткових платежів, включно з організацією їх самостійної сплати та регулюванням податкового боргу,
- контроль за виконанням планових обсягів надходжень [10].

Функція планування передбачає розроблення конкретних управлінських завдань щодо доходів бюджету. Результати їх виконання дають змогу визначити слабкі місця у системі управління та виявити потенційні резерви для збільшення доходів. Ефективність цього процесу залежить від застосування сучасних методів прогнозування, здатних враховувати постійну мінливість економічного середовища. Реальне наповнення бюджету забезпечується завдяки належній організації та координації дій суб'єктів управління, проте досягнення високої ефективності можливе лише за умови достатнього рівня мотивації та дієвого контролю [10].

Отже, управління бюджетними доходами виступає складним процесом, результативність якого визначається узгодженістю, системністю та послідовністю реалізації всіх управлінських функцій [10].

Аналіз наукових джерел показує, що в теорії й практиці досі немає чіткого розмежування між бюджетним прогнозуванням і плануванням. Обидва етапи є взаємопов'язаними та реалізуються послідовно. Їх принципова відмінність полягає у змісті: прогнозування є пошуком можливих сценаріїв розвитку об'єкта в майбутньому і не має обов'язкового характеру, тоді як планування спирається на прогнозні оцінки та передбачає формування обов'язкових для виконання планових показників. Саме тому планування логічно продовжує процес прогнозування [5].

Бюджетне планування та прогнозування становлять основу бюджетного механізму. Завдяки ним визначаються загальні та локальні обсяги фінансових ресурсів, які формуються в регіонах і розподіляються через систему місцевих бюджетів. На цих етапах встановлюються планові показники доходів та видатків, що стають базою для ухвалення рішень про місцеві бюджети на наступний бюджетний рік.

У теорії та практиці використовуються чотири основні методи бюджетного планування: аналітичний (коефіцієнтний), нормативний, балансовий та програмно-цільовий

[3].

Аналітичний метод ґрунтується на аналізі тенденцій попередніх періодів і застосуванні відповідних коригувальних коефіцієнтів (зокрема інфляційних). Такий підхід орієнтується на відтворення досягнутих результатів, що фактично не стимулює пошук внутрішніх резервів та економію бюджетних ресурсів [6].

Нормативний метод вважається найбільш ефективним, адже передбачає застосування системи норм і нормативів, встановлених законодавчими та іншими офіційними документами. Він дає змогу об'єктивніше визначити потреби бюджетних галузей та забезпечити раціональне використання ресурсів. Під час складання бюджетних запитів їх зміст аналізується розпорядниками коштів, коригується та подається до фінансового органу на затвердження. Якщо сума запитів перевищує прогностичний обсяг доходів, визначаються першочергові напрями фінансування та скорочуються другорядні видатки. При цьому оцінка ефективності витрат зазвичай не проводиться [6].

Усі методи бюджетного планування перебувають у взаємозв'язку. Балансовий метод має доповнювати нормативне й аналітичне планування, оскільки забезпечує узгодження бюджетних ресурсів з потребами та встановлення пропорцій між рівнями бюджетної системи. Він базується на складанні балансів, у яких джерела формування ресурсів співвідносяться з напрямками їх використання [6].

У сучасному бюджетному процесі державного та місцевого рівнів вагоме місце займає програмно-цільовий метод - середньостроковий інструмент бюджетування, орієнтований на досягнення конкретних результатів відповідно до визначених пріоритетів. Його реалізація передбачає формування бюджетних програм, визначення їх виконавців, складання паспортів бюджетних програм та використання системи результативних показників [4; 1].

Бюджетні програми формуються головними розпорядниками коштів під час підготовки Бюджетної декларації (або прогнозу місцевого бюджету) та проекту бюджету на плановий період із урахуванням стратегічних планів діяльності, прогностичних і програмних документів соціально-економічного розвитку [1]. Бюджетний кодекс України визначає правові засади розроблення середньострокового бюджетного прогнозу як у цілому, так і на рівні окремих розпорядників коштів [2].

Виконавчі органи місцевих рад відповідають за складання та затвердження середньострокового прогнозу місцевого бюджету на підставі аналізу його виконання у попередніх періодах та з урахуванням загальнодержавних прогностичних документів. Цей прогноз слугує базою для формування проекту місцевого бюджету і містить прогностичні показники доходів, фінансування, повернення кредитів, орієнтовні граничні обсяги видатків та публічних інвестицій на середньостроковий період [1].

Таким чином, саме якісне планування є ядром програмно-цільового методу, оскільки від нього залежить реалістичність бюджету, ефективність його виконання та здатність забезпечувати стабільність фінансової системи регіону. Неправильно сформований бюджет неминує зумовлює проблеми в майбутньому, що потребує своєчасного врахування внутрішніх взаємозв'язків бюджетної системи [6].

Застосування програмно-цільового методу в управлінні місцевими бюджетами передбачає систематичний моніторинг, аналіз і контроль за використанням бюджетних коштів. На основі цього визначаються цілі, завдання та відповідальні виконавці бюджетних програм [6].

В Україні для наповнення місцевих бюджетів одночасно використовуються різні інструменти перерозподілу загальнодержавних фінансових ресурсів: нормативний розподіл окремих загальнодержавних податків і зборів, механізм міжбюджетних трансфертів, а також право місцевої влади встановлювати власні податки та збори в межах чинного податкового законодавства [8].

Розподіл доходів між основними рівнями бюджетної системи регламентується загальнодержавним законодавством, а всередині кожного рівня - рішеннями відповідних

органів місцевої влади. Бюджетний кодекс України визначає перелік доходів кожної ланки бюджетної системи та порядок їх зарахування до відповідних бюджетів [7].

#### Література:

1. Бюджетний Кодекс України від 08.07.2010р. №2456. Редакція від 04 лип. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення 09.11.2025).
2. Бюджетна система: підруч. / за наук. ред. В. М. Федосова, С. Дегтяр А.О., Гончаренко М.В. Державні фінанси і бюджетний процес: навч. посіб. Харків С.А.М., 2013. 292 с.
3. Економіко-статистичне моделювання і прогнозування: навчальний посібник / В. П. Кічор, Р. В. Фещур, В. В. Козик та ін. Львів: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2007. 156 с.
4. Кондур О.С., Цюпа О.П., Хинальська В.В. Економіко-математичне прогнозування місцевих бюджетів. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2012. № 8. URL: [C:/Users/Econ/Downloads/aprer\\_2012\\_8\(1\)\\_36.pdf](C:/Users/Econ/Downloads/aprer_2012_8(1)_36.pdf) (дата звернення 18.11.2025).
5. Левківський І.Б. Методи бюджетного планування місцевих фінансів. *Економічний простір*, 2020 №154. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/504> (дата звернення 09.09.2025).
6. Миськів Г. Бюджетна система : теоретичні та практичні аспекти (у схемах і таблицях) : навчальний посібник. Львів : Растр-7, 2020. 272 с..
7. Попова С. П. Удосконалення наповнення місцевих бюджетів. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. №17. URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_17\\_ekon/stat\\_17/36.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/36.pdf) (дата звернення 17.11.2025).
8. П'ятаченко Г.О. Становлення та розвиток фінансів України. Київ: НДФІ, 2005. 784 с.
9. Сибірянська Ю. В. Управління доходами бюджету та напрямки його вдосконалення в Україні. Київ. 2009. 20 с.