

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

УДК 336.14:005.52

<https://doi.org/10.66416/2522-1620.12.2025.263-273>

ТАРАСЮК М. В.

Трансформація системи управління доходами місцевих бюджетів на засадах процесного підходу

Актуальність теми дослідження. Актуальність дослідження зумовлена обмеженістю традиційної функціональної моделі управління доходами місцевих бюджетів, яка в умовах децентралізації, цифрової трансформації та зростання вимог до фінансової спроможності територіальних громад не забезпечує цілісності, результативності й прогнозованості доходних надходжень. Попри наявність ґрунтовних теоретичних напрацювань щодо процесного підходу та управління бізнес-процесами у публічному секторі, питання його системного застосування саме до управління доходами місцевих бюджетів залишаються недостатньо дослідженими, зокрема в частині інтеграції міжфункціональних дій, персоналізації відповідальності та орієнтації на кінцевий фінансовий результат. Це обумовлює необхідність наукового осмислення трансформації системи управління доходами місцевих бюджетів на засадах процесного підходу як передумови підвищення фінансової спроможності, прозорості та стійкості розвитку територіальних громад.

Методи дослідження. У дослідженні використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, порівняльний і структурно-функціональний аналіз. Вони дали змогу виявити обмеження функціональної моделі управління доходами та обґрунтувати доцільність упровадження процесного підходу в системі управління доходами місцевих бюджетів. Для формування узагальнених висновків і практичних рекомендацій застосовано методи систематизації та узагальнення.

Результати дослідження. Обґрунтовано доцільність трансформації системи управління доходами місцевих бюджетів на засадах процесного підходу як альтернативи фрагментованій функціональній моделі. Доведено, що розгляд формування доходів як наскрізного процесу підвищує узгодженість управлінських дій, прозорість бюджетних процедур і результативність адміністрування, створюючи передумови для зміцнення фінансової спроможності територіальних громад.

Висновок. У результаті дослідження обґрунтовано, що трансформація системи управління доходами місцевих бюджетів на засадах процесного підходу є необхідною умовою підвищення її результативності та цілісності. Доведено, що інтерпретація формування доходів як наскрізного управлінського процесу дозволяє подолати функціональну фрагментацію, посилити відповідальність за кінцевий фінансовий результат і забезпечити більшу прозорість бюджетних процедур. Застосування процесного підходу в поєднанні з інструментами BPM і цифровими технологіями ство-

рює передумови для зростання прогнозованості доходів та зміцнення фінансової спроможності територіальних громад.

Ключові слова: управління доходами місцевих бюджетів, процесний підхід, фінансова ефективність територіальних громад, результатоорієнтоване бюджетне управління, цифрові інструменти управління фінансами.

MYKHAILO TARASIUK

Transformation of the local budget revenue management system based on the process approach

Relevance of the Study. *The relevance of this research is determined by the limitations of the traditional functional model of local budget revenue management, which, under conditions of decentralization, digital transformation, and increasing requirements for the financial capacity of territorial communities, fails to ensure the integrity, effectiveness, and predictability of revenue flows. Despite substantial theoretical developments regarding the process approach and business process management in the public sector, the issue of its systematic application specifically to local budget revenue management remains insufficiently explored, particularly in terms of integrating cross-functional actions, personalizing responsibility, and focusing on the final financial outcome. This underscores the necessity of a scientific analysis of the transformation of local budget revenue management systems based on the process approach as a prerequisite for enhancing financial capacity, transparency, and sustainable development of territorial communities.*

Research Methods. *The study employs general scientific and specialized methods, including analysis and synthesis, induction and deduction, as well as comparative and structural-functional analysis. These methods allowed for the identification of the limitations of the functional model of revenue management and substantiated the feasibility of implementing the process approach in the system of local budget revenue management. To form generalized conclusions and practical recommendations, methods of systematization and generalization were applied.*

Research Results. *The study substantiates the feasibility of transforming the local budget revenue management system on the basis of the process approach as an alternative to the fragmented functional model. It demonstrates that considering revenue formation as an end-to-end process enhances the coherence of management actions, transparency of budgetary procedures, and administrative efficiency, thereby creating conditions for strengthening the financial capacity of territorial communities.*

Conclusion. *The research demonstrates that transforming the local budget revenue management system based on the process approach is a necessary condition for improving its effectiveness and integrity. It shows that interpreting revenue formation as an end-to-end managerial process allows overcoming functional fragmentation, strengthening accountability for the final financial outcome, and ensuring greater transparency of budgetary procedures. The application of the process approach in combination with BPM tools and digital technologies creates conditions for increased predictability of revenues and the enhancement of the financial capacity of territorial communities.*

Keywords: *local budget revenue management, process approach, financial efficiency of territorial communities, results-oriented budget management, digital financial management tools.*

Постановка проблеми. у загальному вигляді та її зв'язок із важливими чи практичними завданнями. У сучасних умовах децентралізації та зростання фінансової автономії територіальних громад питання ефективного управління доходами місцевих бюджетів набуває ключового значення для забезпечення їх соціально-економічного розвитку. Посилення відповідальності органів місцевого самоврядування за формування

власної доходної бази відбувається на тлі високої динамічності нормативно-правового середовища, обмеженості фінансових ресурсів, зростання суспільних очікувань щодо якості публічних послуг і необхідності відновлення довіри до інститутів влади. За цих умов традиційна функціональна модель управління доходами, що ґрунтується на розподілі повноважень між окремими структурними підрозділами та домінуванні формально-

процедурного підходу, виявляє суттєві обмеження й дедалі менше відповідає вимогам результативності, прозорості та адаптивності.

Фрагментація управлінських функцій, відокремленість процесів планування, адміністрування, обліку та контролю, а також відсутність єдиного бачення кінцевого результату зумовлюють втрату цілісності управлінських рішень, ускладнюють виявлення внутрішніх резервів наповнення бюджету та знижують прогнозованість доходних надходжень. У практичній площині це проявляється у нерівномірності доходної бази громад, зростанні адміністративних витрат на її формування, обмеженій гнучкості реагування на зміни економічного середовища та підвищених корупційних ризиках. Зазначені проблеми набувають особливої гостроти в умовах воєнних викликів і післявоєнного відновлення, коли фінансова спроможність місцевих бюджетів стає критичним чинником стійкості територій.

У цьому контексті актуалізується необхідність переосмислення методологічних засад управління доходами місцевих бюджетів і переходу від функціонально–ієрархічної логіки до процесно–орієнтованої моделі, здатної забезпечити інтеграцію управлінських дій, персоналізацію відповідальності та орієнтацію на кінцевий фінансовий результат. Процесний підхід дозволяє розглядати формування доходів як цілісний наскрізний процес, що охоплює всі етапи – від ідентифікації джерел і платників до фактичного зарахування коштів та їх аналітичного оцінювання, – і тим самим створює підґрунтя для підвищення ефективності, прозорості й керованості бюджетної системи на місцевому рівні.

Отже, наукова проблема, що постає у межах даного дослідження, полягає в обґрунтуванні теоретико–методологічних засад і практичних механізмів трансформації системи управління доходами місцевих бюджетів на засадах процесного підходу з урахуванням специфіки публічного управління. Її розв'язання безпосередньо пов'язане з актуальними практичними завданнями підвищення фінансової спроможності територіальних громад, оптимізації бюджетних процесів, зниження адміністративних і корупційних ризиків та формування стійкої моделі розвитку місцевого самоврядування в умовах структурних і інституційних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. в яких започатковано розв'язання даної пробле-

ми і на які спирається автор. У наукових дослідженнях вітчизняних учених, зокрема М.В. Рісіна та О.О. Бабича [4], достатньо ґрунтовно висвітлено окремі інструментальні аспекти оптимізації управлінських процедур у публічному секторі, зосереджені переважно на підвищенні ефективності виконання окремих функцій. Водночас у працях В.С. Лисюка [5] акцент зміщується на методологічні засади сучасного публічного управління, у межах яких процесний підхід розглядається як складова нової управлінської парадигми, що поєднує системність, динамічність та орієнтацію на результат. Попри наявність зазначених напрацювань, переважна частина досліджень з управління доходами місцевих бюджетів залишається зосередженою на структурно–функціональному або ресурсному аналізі доходної бази, тоді як процесна організація формування, адміністрування та перерозподілу бюджетних доходів як безперервної сукупності взаємопов'язаних управлінських дій залишається недостатньо опрацьованою. Це зумовлює необхідність дослідження трансформації системи управління доходами місцевих бюджетів на засадах процесного підходу з урахуванням сучасних викликів публічного управління.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є наукове обґрунтування трансформації системи управління доходами місцевих бюджетів на засадах процесного підходу як інструменту підвищення фінансової спроможності територіальних громад. Для досягнення поставленої мети в дослідженні визначено завдання переосмислити управління доходами місцевих бюджетів у логіці наскрізного управлінського процесу, виявити обмеження традиційної функціональної моделі та обґрунтувати переваги процесно–орієнтованої організації доходних процесів. Окрему увагу приділено обґрунтуванню організаційних і управлінських передумов впровадження процесного підходу в діяльність органів місцевого самоврядування, а також систематизації очікуваних фінансово–економічних, управлінських, технологічних і соціально–репутаційних ефектів такої трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Концептуальні засади процесного підходу до управління сформувалися як відповідь на обмеження традиційної функціональної моделі, що тривалий час домінувала як у корпора-

тивному, так і в публічному управлінні. У класичній праці Майкла Хаммера та Джеймса Чампі «Reengineering the Corporation» [1] обґрунтовано принципову тезу про те, що ефективність діяльності організацій визначається не оптимізацією окремих функцій чи підрозділів, а результативністю наскрізних процесів, орієнтованих на створення цінності та досягнення кінцевого результату. Автори доводять, що функціональна фрагментація управління призводить до розривів відповідальності, втрати цілісності управлінських рішень і зниження загальної ефективності системи, тоді як процесна логіка дозволяє інтегрувати дії різних учасників у єдиний керований ланцюг.

Зазначені положення мають особливу наукову й прикладну значущість для дослідження системи управління доходами місцевих бюджетів. У межах традиційного підходу управління доходами, як правило, розглядається кризь призму окремих функцій – планування, адміністрування, обліку, контролю, – які реалізуються різними структурними підрозділами та інституціями. Така модель ускладнює цілісне бачення процесу наповнення бюджету й не дозволяє повною мірою оцінити його результативність з позицій кінцевого фінансового результату. Натомість застосування процесного підходу дає змогу інтерпретувати формування доходів місцевих бюджетів як наскрізний процес, що охоплює послідовний ланцюг дій – від ідентифікації потенційного платника та визначення податкової бази до фактичного надходження коштів і їх відображення у бюджетній системі.

У цьому контексті ідеї реінжинірингу, запропоновані М. Хаммером і Дж. Чампі [1], створюють методологічне підґрунтя для трансформації системи управління доходами місцевих бюджетів, орієнтованої на подолання функціональної роз'єднаності, посилення відповідальності за результати та підвищення прозорості й керованості доходних процесів. Саме така логіка зумовлює доцільність розгляду управління доходами місцевих бюджетів кризь призму процесного підходу як цілісної системи взаємопов'язаних управлінських процесів, спрямованих на забезпечення фінансової спроможності територіальних громад.

Подальший розвиток концепції процесного підходу в публічному управлінні отримав ґрунтовне теоретичне обґрунтування у працях сучасних дослідників, зокрема у дослідженні Л. Гурнаші та Г. Мазуре [2], присвяченому розкриттю

потенціалу процесного управління в системі публічної адміністрації. На відміну від класичних управлінських концепцій, орієнтованих переважно на внутрішню організацію діяльності, автори пропонують розглядати процес як наскрізний, міжфункціональний ланцюг дій, що має чітко визначений початок, структуровану послідовність етапів та вимірюваний кінцевий результат. Такий підхід є принципово важливим для сфери управління доходами місцевих бюджетів, оскільки дозволяє інтерпретувати наповнення бюджету не як сукупність розрізнених операцій, а як цілісний управлінський процес – від нарахування податкових зобов'язань до фактичного надходження коштів у бюджет територіальної громади.

Особливу увагу в дослідженні приділено міжфункціональному характеру процесів у публічному секторі. Автори підкреслюють, що процеси «пронизують» усі функціональні підсистеми організації, долаючи адміністративні бар'єри між структурними підрозділами. У контексті управління доходами місцевих бюджетів це означає необхідність узгодженої взаємодії фінансових органів, підрозділів з управління майном і землею, юридичних служб, органів адміністрування податків та цифрових сервісів. Саме така взаємодія визначає здатність територіальних громад забезпечувати повноту, своєчасність і стабільність доходних надходжень.

Важливим теоретичним положенням, яке розкривають Л. Гурнаша та Г. Мазуре [2], є трактування процесного підходу не лише як сукупності управлінських інструментів, а як цілісної філософії управління. У межах цієї філософії ключового значення набуває ідентифікація власників процесів, що формує персональну відповідальність за досягнення кінцевого результату, а не лише за виконання окремих функціональних завдань. Для системи управління доходами місцевих бюджетів це створює передумови для переходу від формального виконання бюджетних процедур до результатоорієнтованого управління доходною базою, заснованого на прийнятті рішень із використанням даних моніторингу та прогнозування.

Значущим для даного дослідження є також запропонований авторами підхід до систематизації переваг упровадження процесного управління в публічній адміністрації. Виокремлення стратегічних, організаційних, моніторингових, клієнтоорієнтованих та соціально–етичних ефектів доз-

воляє адаптувати цю класифікацію до системи управління доходами місцевих бюджетів. Зокрема, процесний підхід сприяє узгодженню фінансових планів територіальних громад із реальними можливостями формування доходів, оптимізації витрат часу та ресурсів на адміністрування місцевих податків, виявленню «вузьких місць» у доходних процесах, а також підвищенню прозорості та підзвітності бюджетних операцій. Розгляд платника податків як активного учасника процесу, а не пасивного об'єкта контролю, формує передумови для зростання податкової культури та суспільної довіри до органів місцевого самоврядування.

Окремо слід відзначити акцент авторів на нерозривному зв'язку процесного підходу з цифровізацією управління. Застосування інформаційних технологій і елементів штучного інтелекту розглядається як ключовий драйвер сучасного процесного управління, що забезпечує можливість автоматизованого моніторингу, аналізу та прогнозування результатів управлінських процесів. У системі управління доходами місцевих бюджетів це відкриває нові можливості для підвищення оперативності управлінських рішень та зменшення ризиків недоотримання бюджетних надходжень.

Таким чином, теоретичні положення, обґрунтовані Л. Гурнашою та Г. Мазуре [2], підтверджують доцільність розгляду процесного підходу як інструменту не лише економічної оптимізації, а й формування якісно нової моделі публічного управління, орієнтованої на прозорість, результативність і сталий розвиток. У цьому контексті трансформація системи управління доходами місцевих бюджетів на засадах процесного підходу постає як необхідна умова підвищення фінансової спроможності територіальних громад та зміцнення довіри до інститутів місцевого самоврядування.

Водночас упровадження процесного підходу в публічному управлінні не може розглядатися як лінійний або автоматичний процес, що не супроводжується інституційними та організаційними ускладненнями. У цьому контексті особливої уваги заслуговують наукові положення, обґрунтовані М. Рачинською [3], яка зосереджує дослідження на проблемах зрілості процесного управління та бар'єрах його реалізації в органах публічної влади. Авторка розглядає процесний підхід як елемент ширшої управлінської парадигми New Public Management, спрямованої на подолання обмежень традиційної бюрократичної

моделі, що історично орієнтована на жорстке дотримання процедур, а не на досягнення вимірюваних результатів.

Зміна управлінської парадигми, на думку М. Рачинської [3], полягає у переході від домінування формально–процедурного контролю до результатоорієнтованого управління, у центрі якого перебуває кінцевий ефект діяльності публічної організації. Для системи управління доходами місцевих бюджетів це означає переосмислення ролі контрольних та адміністративних процедур, які мають виконувати не самодостатню функцію, а бути інструментом забезпечення повноти та своєчасності бюджетних надходжень. У такій логіці ефективність управління доходами визначається не кількістю перевірок чи формально виконаних регламентів, а здатністю системи стабільно генерувати прогнозовані доходи відповідно до фінансових потреб територіальних громад.

Важливим теоретичним внеском М. Рачинської [3] є окреслення обов'язкових умов, за яких процесний підхід у публічних організаціях набуває практичної дієвості. До таких умов авторка відносить документування процесів, що забезпечує прозорість руху інформаційних і фінансових потоків; закріплення відповідальності через інститут власників процесів; використання вимірюваних показників ефективності для управління процесами; а також орієнтацію на постійне вдосконалення результатів діяльності. У сфері управління доходами місцевих бюджетів зазначені положення формують методологічну основу для переходу від фрагментарного адміністрування доходів до цілісного управління доходними процесами, заснованого на чітко визначених цілях і відповідальності.

Особливу наукову цінність для даного дослідження має концепція процесної зрілості, яку М. Рачинська [3] розглядає як динамічний стан розвитку організації. Процесна зрілість трактується як здатність організації формалізувати, управляти, вимірювати та адаптувати процеси таким чином, щоб досягати стабільних і повторюваних результатів із мінімальними відхиленнями. У контексті управління доходами місцевих бюджетів це означає формування передумов для прогнозованості та стійкості доходної бази, що є критично важливим чинником фінансової спроможності територіальних громад.

Разом із тим авторка наголошує на наявності системних бар'єрів, які обмежують поширення

процесного підходу в публічному секторі. До таких бар'єрів віднесено ієрархічну організаційну структуру, що ускладнює горизонтальну координацію; опір персоналу управлінським змінам; концентрацію критичних знань про процеси в окремих фахівців; а також жорсткі правові обмеження, закріплені у нормативно–правових актах. Для сфери управління доходами місцевих бюджетів ці чинники проявляються у фрагментації повноважень, низькій гнучкості управлінських рішень та обмежених можливостях оперативного реагування на зміни доходного потенціалу територій.

У цьому зв'язку практичну значущість для оцінювання стану процесного управління в органах місцевого самоврядування має модель процесної зрілості PRI, запропонована М. Рачинською [3] для муніципального рівня. Її застосування дозволяє не лише ідентифікувати поточний рівень розвитку системи управління доходами місцевих бюджетів, а й окреслити напрями її поетапної трансформації – від неформалізованих та слабо керованих процесів до інтегрованої, цифрово підтриманої системи з механізмами постійного вдосконалення. Таким чином, положення, викладені у праці М. Рачинської, доповнюють теоретичні основи процесного підходу критичним виміром, дозволяючи розглядати трансформацію системи управління доходами місцевих бюджетів не лише як бажану управлінську модель, а як складний інституційний процес, що потребує поетапної реалізації та врахування обмежень публічного сектору.

Подальший розвиток процесного підходу в системі публічного управління, з урахуванням сучасних умов цифрової трансформації, обґрунтовано у дослідженні М. В. Рисіна та О. О. Бабича [4], у якому концепція управління бізнес–процесами (Business Process Management) адаптується до практики функціонування органів публічної влади України. Автори послідовно доводять, що ефективність діяльності публічних інституцій дедалі більше залежить від здатності відмовитися від жорсткої ієрархічної логіки управління та перейти до управління наскрізними процесами, орієнтованими на досягнення вимірюваного результату.

У межах процесного підходу орган публічної влади розглядається не як сукупність структурних підрозділів, а як система взаємопов'язаних процесів, що формують цінність для громадянина та інших стейкхолдерів. Для системи управління доходами місцевих бюджетів така логіка означає перехід

від фрагментарного виконання бюджетних процедур до управління цілісним процесом формування доходів, у якому планування, адміністрування, контроль і аналіз розглядаються як взаємозалежні елементи єдиного управлінського циклу.

Значущим аспектом дослідження є акцент на інструментарії сучасного процесного управління, адаптованого до потреб публічного сектору. Зокрема, використання принципів ощадливого управління (Lean Management) спрямоване на мінімізацію втрат часу та ресурсів у бюджетних процедурах, що є критично важливим для підвищення ефективності адміністрування місцевих податків і зборів. Застосування методології Six Sigma та циклу DMAIC дозволяє формалізувати процес прийняття управлінських рішень на основі даних, забезпечуючи послідовне виявлення проблемних ділянок у доходних процесах, їх аналіз, удосконалення та подальший контроль результатів.

Окрему увагу автори приділяють використанню стандартів моделювання процесів, зокрема BPMN, як універсальної мови опису управлінських процесів. У контексті управління доходами місцевих бюджетів це створює передумови для узгодження дій фінансових, адміністративних та IT–підрозділів, а також для підвищення прозорості й відтворюваності бюджетних процедур. Формалізоване моделювання процесів дозволяє перейти від інтуїтивного управління до системного аналізу ефективності кожного етапу формування доходів.

Водночас у дослідженні наголошується на тому, що впровадження BPM у публічному управлінні супроводжується низкою об'єктивних викликів. Серед них ключове місце посідає опір організаційним змінам, зумовлений домінуванням бюрократичної культури, обмеженість технологічної інфраструктури та дефіцит компетенцій у сфері процесного менеджменту. Для органів місцевого самоврядування це означає необхідність цілеспрямованого формування процесної культури, розвитку цифрових навичок персоналу та поетапної модернізації інформаційних систем.

Таким чином, положення, викладені у праці М. В. Рисіна та О. О. Бабича [4], підтверджують доцільність використання інструментарію BPM як практичної основи трансформації системи управління доходами місцевих бюджетів, орієнтованої на підвищення результативності, прозорості та адаптивності публічних фінансів в умовах цифрової економіки.

СОЦІАЛЬНО–ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

Додаткове теоретичне підґрунтя для трансформації системи управління доходами місцевих бюджетів забезпечує концептуальне осмислення процесного підходу, запропоноване В. С. Лисюком [5]. Автор визначає управління як безперервну серію взаємопов'язаних дій, що постійно змінюються у просторі й часі, що робить його надзвичайно релевантним для аналізу бюджетних циклів та податкових надходжень, які є динамічними й циклічними процесами, а не статичними показниками. Такий підхід дозволяє розглядати формування доходів місцевих бюджетів як цілісну систему, де кожен етап – від визначення податкової бази до надходження коштів на рахунки територіальної громади – є частиною безперервного управлінського потоку.

Особливої уваги заслуговує синтез методологій, який пропонує В. С. Лисюк у межах нової управлінської парадигми. Він наголошує на органічному поєднанні процесного підходу з системним, ситуативним та синергетичним мисленням, що забезпечує гнучкість, адаптивність і здатність до самоорганізації. У практичному вимірі для управління доходами це означає поєднання чіткого моделювання процесів з їхньою здатністю адаптуватися до конкретних обставин – наприклад, змін у законодавстві, децентралізації або умов воєнного стану – та отримання результату, який перевищує сумарний ефект окремих адміністративних дій.

З огляду на перехід від історично–формаційної до інноваційної парадигми управління, В. С. Лисюк підкреслює, що традиційні бюрократичні моделі, орієнтовані на контроль за дотриманням процедур, значну кількість адміністративного персоналу та ресурсів, більше не відповідають сучасним вимогам ефективного управління доходами громад. Новий, процесно–інноваційний підхід передбачає спрощення процедур через впровадження BPM, акцент на результативності та ефективності, використання інформаційних систем для автоматизації та оптимізацію штату за рахунок цифрових технологій, що забезпечує підвищення прозорості, оперативності та передбачуваності бюджетних надходжень.

Важливим доповненням до теоретичного обґрунтування трансформації системи управління доходами місцевих бюджетів є положення Т. Л. Желюк та Д. М. Онофрійчука [6], які виділяють процесний підхід як центральний елемент сучасного публічного менеджменту. Автори чітко розмеж-

овують три методологічні підходи до управління – суб'єктно–об'єктний, функціональний та процесний, при цьому саме останній дозволяє розглядати управління як безперервний процес прийняття та реалізації рішень, орієнтований на досягнення цільових результатів. У контексті місцевих бюджетів це зміщує акцент з формального дотримання процедур на забезпечення реальних надходжень, стабільність і ефективність фінансового процесу.

У статті наголошується, що сучасний процесний підхід неможливий поза рамками ідеології New Public Management. Інструменти менеджеризації та маркетизації публічного сектора роблять процеси більш динамічними, а менеджмент результатів дозволяє оцінювати ефективність через конкретні показники, що є критично важливим для контролю за наповненням місцевих бюджетів. Процесний підхід у такому середовищі долає фрагментацію вертикальних бюрократичних структур, створюючи горизонтальні зв'язки та підвищуючи автономію й відповідальність посадовців.

Додатково Желюк та Онофрійчук вводять концептуальний вимір через теорію суспільного вибору, що пояснює поведінку учасників процесу. Методологічний індивідуалізм та принцип Homo Economicus дозволяють прогнозувати потенційні перешкоди, пов'язані з особистими інтересами чиновників чи виборців, а управлінський процес розглядається як своєрідний «ринок» обміну ресурсами та підтримкою, що вимагає гнучкого регулювання та прозорості процедур.

Розширюючи методологічну основу, автори виділяють мережевий та когнітивний підходи, де ефективність управління визначається не лише цілями, а й якістю комунікацій між державою, бізнесом та громадою, а також когнітивними картами суб'єктів управління. Це підкреслює необхідність зміни організаційної культури та формування процесної компетентності персоналу для успішної трансформації бюджетних процесів. Нарешті, Желюк та Онофрійчук систематизують чинники інституційних змін, зокрема технологічні зрушення, зростання знань та інтереси ключових груп, що робить актуальним впровадження процесного підходу в сучасних умовах українського публічного управління.

Аналіз інших сучасних наукових праць [7; 8; 9 та ін.] дозволяє виділити комплексну систему переваг впровадження процесного підходу, яка охоплює як стратегічний рівень управління дер-

жавою та організаціями, так і операційну ефективність окремих підприємств. На операційному рівні процесний підхід забезпечує оптимізацію бізнес–процесів, зсув акценту з обсягів на якість продукції та додану вартість для споживача, безперервність контролю на межах процесів відповідно до стандарту ISO 9000:2015, а також скорочення непродуктивної діяльності шляхом виявлення та усунення зайвих операцій.

На стратегічному рівні підхід створює гнучкість і адаптивність управління: дозволяє оперативно коригувати процеси у відповідь на зміни зовнішнього середовища, трансформує бюрократичні ієрархії у гнучкі горизонтальні структури та сприяє переходу до моделі «governance», де держава виступає одним із акторів мережі взаємодії з іншими стейкхолдерами. Клієнтоорієнтованість стає ключовим результатом процесного управління, забезпечуючи прозорість, відновлення зв'язку зі споживачем, підвищення персональної відповідальності працівників та гармонізацію інтересів організації й її стейкхолдерів.

Організаційні переваги включають делегування та підвищення автономії посадових осіб, ефективні комунікації між усіма учасниками процесу завдяки сучасним інформаційним системам, а також формування нової корпоративної культури, орієнтованої на розуміння бізнес–процесів замість ізольованого виконання функцій. У публічному секторі це реалізується через демократизацію управління, оптимізацію бюджетних витрат та створення умов для інноваційного розвитку й сталого управління ресурсами.

Порівняльний аналіз функціонального та процесного підходів демонструє суттєві переваги останнього: орієнтація на кінцевий результат та створення цінності для клієнта, тісна крос–функціональна взаємодія, чітка відповідальність власника процесу, координація бізнес–процесів замість ієрархічного контролю та акцент на якість, швидкість і задоволення споживача замість виконання регламентних завдань. Таким чином, літературний аналіз підтверджує, що впровадження процесного підходу є критично необхідним для підвищення ефективності та результативності управління доходами місцевих бюджетів у сучасних умовах.

Проведений аналіз підтверджує, що традиційна функціональна модель управління доходами місцевих бюджетів має суттєві обмеження, що обумовлюють її недостатню ефективність у сучасних

умовах. Вертикальна ієрархія, на якій вона базується, призводить до фрагментації управлінських функцій, утворюючи розриви між плануванням, адмініструванням, обліком та контролем, що спричинює втрату цілісності управлінських рішень. Адміністративні бар'єри обмежують горизонтальну взаємодію між підрозділами, а орієнтація на процедури замість результату знижує здатність системи прогнозувати надходження. Крім того, концентрація критичних знань у вузькому колі фахівців зменшує прозорість і гнучкість управління.

У цьому контексті процесно–орієнтована логіка виступає як сучасна альтернатива, що забезпечує цілісність управлінського циклу доходів – від ідентифікації платника та формування податкової бази до фактичного зарахування коштів у бюджет. Процесна модель інтегрує всі зацікавлені підрозділи – фінансові, юридичні, земельні та цифрові сервіси – у єдину узгоджену мережу, встановлюючи інститут «Власника процесу», відповідального за кінцевий результат. Платник податків розглядається як клієнт, що сприяє підвищенню податкової культури, прозорості та довіри до органів влади.

Для ефективного впровадження процесної логіки застосовуються сучасні методології, адаптовані до публічного сектору: Lean Management дозволяє мінімізувати втрати часу та ресурсів; Six Sigma із циклом DMAIC забезпечує прийняття рішень на основі даних, контроль та постійне вдосконалення процесів; моделювання BPMN сприяє прозорості та автоматизації процедур. Цифрова трансформація, включно з використанням штучного інтелекту та систем автоматизованого моніторингу, виступає ключовим драйвером підвищення ефективності управління доходами.

Критично важливою є концепція «процесної зрілості», що розглядає впровадження процесного підходу як динамічний стан розвитку організації. Використання моделі PRI дозволяє оцінити поточний рівень управлінських процесів – від хаотичних, розрізнених дій до інтегрованої системи – та визначити кроки для підвищення фінансової спроможності територіальних громад. Процесна зрілість гарантує стабільність та відтворюваність результатів, забезпечуючи прогнозовані доходи навіть за умов зовнішньої нестабільності, включно зі змінами в законодавстві або надзвичайними обставинами.

Таким чином, трансформація системи управління доходами місцевих бюджетів на засадах процесного підходу є необхідною умовою пере–

СОЦІАЛЬНО–ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

ходу від «бюрократичної інерції» до результатно-орієнтованої моделі управління, що забезпечує ефективність, прозорість та фінансову спроможність територіальних громад у сучасних умовах.

Очікувані результати трансформації системи управління доходами місцевих бюджетів на засадах процесного підходу можна класифікувати за чотирма взаємопов'язаними напрямками: фінансово-економічні, управлінські, технологічні та соціально-репутаційні, що забезпечує комплексний ефект для територіальної громади.

З позицій фінансово-економічної ефективності, процесна модель дозволяє суттєво збільшити власні доходи громади завдяки наскрізному моніторингу від бази оподаткування до фактичного надходження коштів, що дає змогу виявляти приховані резерви, зокрема неоформлені земельні ділянки та об'єкти нерухомості. Перехід до динамічного моделювання процесів підвищує прогнозованість надходжень, забезпечуючи мінімізацію відхилень у бюджетних планах. Оптимізація витрат на адміністрування через застосування принципів Lean Management дозволяє скоротити час і ресурси на бюрократичні процедури, виключаючи дублювання функцій і підвищуючи ефективність використання державних ресурсів.

На управлінському та організаційному рівні процесний підхід долає «функціональні колодязі», усуваючи розриви між фінансовими, юридичними та земельними підрозділами, а також забезпечує персоналізацію відповідальності через інститут «власників процесів». Такий підхід дозволяє конкретній посадовій особі відповідати за кінцевий результат усього процесу, а не лише за окрему операцію. Поступовий розвиток органів місцевого самоврядування відповідно до моделі процесної зрілості (PRI) забезпечує перехід від хаотичного реагування до стабільної, керованої та постійно вдосконалюючої системи управління доходами.

Технологічна модернізація виступає важливим каталізатором цих змін. Моделювання процесів у стандартах BPMN дозволяє автоматизувати рутинні операції, наприклад розсилку повідомлень про податкові зобов'язання, а впровадження циклу DMAIC і сучасних аналітичних інструментів забезпечує прийняття рішень на основі даних, а не інтуїції. Цифровізація процесів та прозорість на критичних етапах суттєво знижують корупційні ризики та підвищують контроль за використанням ресурсів.

Соціальні та репутаційні ефекти трансформації проявляються у підвищенні податкової культури громадян, зміцненні довіри до органів місцевого самоврядування та формуванні суспільної синергії. Платники податків стають активнимистейхолдерами, зацікавленими у стабільності фінансової спроможності своєї громади, а прозорі і зручні процеси взаємодії формують позитивний імідж місцевої влади.

Порівняльний аналіз традиційної та процесної моделей управління доходами наочно демонструє ефекти трансформації: замість оцінки ефективності за кількістю актів і перевірок виникає вимірювання реального обсягу надходжень; конфлікти між підрозділами замінюються узгодженим крос-функціональним ланцюгом; тривалі узгодження та паперообіг стають оптимізованими цифровими потоками; а інертність до змін у законодавстві трансформується у швидку адаптацію моделей процесів. Таким чином, впровадження процесно-орієнтованої логіки забезпечує комплексний ефект для фінансової, управлінської, технологічної та соціально-репутаційної спроможності територіальних громад, закладаючи основу для сталого та прозорого розвитку місцевого самоврядування.

Висновки

В результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що трансформація системи управління доходами місцевих бюджетів на засадах процесного підходу є не ситуативним управлінським рішенням, а об'єктивною необхідністю, зумовленою обмеженнями традиційної функціональної моделі публічного управління. Функціональна фрагментація, орієнтація на формальне виконання процедур, розмитість відповідальності та низька адаптивність до змін зовнішнього середовища істотно знижують здатність органів місцевого самоврядування забезпечувати стабільне та прогнозоване наповнення дохідної частини місцевих бюджетів. У сучасних умовах децентралізації, цифрової трансформації та зростання вимог до прозорості публічних фінансів така модель втрачає свою управлінську релевантність.

Доведено, що застосування процесно-орієнтованої логіки дозволяє переосмислити управління доходами місцевих бюджетів як цілісний наскрізний процес, у межах якого всі етапи – від формування податкової бази до фактичного зарахування

коштів – розглядаються у взаємозв'язку та підпорядковуються досягненню кінцевого фінансового результату. Процесна модель забезпечує інтеграцію дій фінансових, юридичних, земельних та адміністративних підрозділів, усуваючи функціональні розриви та створюючи умови для формування єдиного управлінського контуру доходів територіальної громади. Запровадження інституту власника процесу формує персоналізовану відповідальність за результативність доходних процесів і сприяє переходу від формального адміністрування до результатоорієнтованого управління.

Обґрунтовано, що ефективна реалізація процесного підходу в управлінні доходами місцевих бюджетів неможлива без використання сучасного інструментарію управління бізнес–процесами. Застосування принципів ощадливого управління (Lean Management) забезпечує скорочення непродуктивних витрат часу та ресурсів у бюджетних процедурах, тоді як методологія Six Sigma та цикл DMAIC створюють підґрунтя для прийняття управлінських рішень на основі даних і постійного вдосконалення процесів. Моделювання процесів у стандартах BPMN підвищує прозорість, відтворюваність і керованість доходних процедур, а цифровізація та автоматизований моніторинг виступають ключовими драйверами зниження ризиків та підвищення оперативності управління.

Важливим науковим результатом дослідження є доведення доцільності використання концепції процесної зрілості як аналітичного інструменту оцінювання стану системи управління доходами місцевих бюджетів. Застосування моделей процесної зрілості, зокрема PRI, дозволяє ідентифікувати рівень формалізації та керованості доходних процесів, а також визначити логіку їх поетапної трансформації – від фрагментарних і слабо контрольованих дій до інтегрованої, цифрово підтриманої системи, здатної забезпечувати стабільні та прогнозовані фінансові результати. Процесна зрілість у цьому контексті виступає не лише характеристикою управлінської спроможності, а й чинником фінансової стійкості територіальних громад в умовах нормативної та економічної нестабільності.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє стверджувати, що впровадження процесного підходу в управління доходами місцевих бюджетів забезпечує комплексний ефект, який проявляється у зростанні власних доходів громад, під-

вищенні прогнозованості бюджетних надходжень, оптимізації витрат на адміністрування, зміцненні управлінської дисципліни та зниженні корупційних ризиків. Водночас соціально–репутаційний ефект трансформації полягає у зростанні податкової культури, формуванні довіри до органів місцевого самоврядування та перетворенні платника податків на активного учасника бюджетного процесу.

Перспективи подальших наукових розвідок у даному напрямку пов'язані з поглибленням прикладних аспектів упровадження процесного підходу в управління доходами місцевих бюджетів. Зокрема, актуальним є розроблення типових моделей доходних процесів для територіальних громад різного розміру та фінансової спроможності, формування системи ключових показників ефективності (KPI) для оцінювання результативності процесів наповнення бюджету, а також дослідження впливу цифрових платформ і елементів штучного інтелекту на прогнозування та управління доходним потенціалом громад. Окремого наукового інтересу потребує аналіз інституційних бар'єрів процесної трансформації та розроблення механізмів формування процесної культури в органах місцевого самоврядування. Реалізація зазначених напрямів досліджень дозволить поглибити теоретико–методологічні засади процесного управління та сприятиме практичному підвищенню фінансової спроможності територіальних громад в Україні.

Список використаних джерел:

1. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York : HarperBusiness, 2002. 271 p. ISBN 0–06–056010–X.
2. Gurnaļa L., Mazure G. Unlocking the power of process management in public administration: a theoretical perspective on implementation benefits // Environment. Technology. Resources : Proceedings of the 16th International Scientific and Practical Conference. Rezekne, Latvia, 2025. Vol. I. P. 221–227. DOI: 10.17770/etr2025vol1.8676.
3. Raczynska M. Process management in public administration // Zarzadzanie. 2015. Nr 4 (XLII). P. 80–91. DOI: 10.12775/AUNC_ZARZ.2015.048.
4. Рисін М. В., Бабич О. О. Управління бізнес–процесами як складова процесного підходу до управління органами публічної влади // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 4. DOI: 10.32702/2307–2156.2024.4.16.

5. Лисюк В. С. Методологічні принципи дослідження публічного управління // Економіка та держава. 2021. № 11. С. 52–57. DOI: 10.32702/23066806.2021.11.52.

6. Желюк Т. Л., Онофрійчук Д. М. Концептуальні засади використання публічного менеджменту в системі публічного управління // Інноваційна економіка. 2020. № 5–6. С. 30–35. DOI: 10.37332/2309–1533.2020.5–6.4.

7. Козенков Д. Є., Альошина Т. В., Гайдук І. В. Процесний підхід до управління підприємством // Економіка та суспільство. 2022. № 38. С. 385–391. DOI: 10.32782/2524–0072/2022–38–67.

8. Філіна С. В., Крутько О. І., Кужель О. В. Теоретичні та методичні аспекти процесного підходу до управління підприємством // Сталий розвиток економіки. 2024. № 3 (50). С. 382–386. DOI: 10.32782/2308–1988/2024–50–57.

9. Перерва І. М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством // Економіка та суспільство. 2021. № 29. С. 28–36. DOI: 10.32782/2524–0072/2021–29–3.

References:

1. Hammer, M., & Champy, J. (2002). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. New York, NY: HarperBusiness.

2. Gurnala, L., & Mazure, G. (2025). Unlocking the power of process management in public administration: A theoretical perspective on implementation benefits. In Environment. Technology. Resources: Proceedings of the 16th International Scientific and Practical Conference (Vol. I, pp. 221–227). Rezekne, Latvia. <https://doi.org/10.17770/etr2025vol1.8676>

3. Raczynska, M. (2015). Process management in public administration. Zarzadzanie, 4(XLII), 80–91. https://doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2015.048

4. Rysin, M. V., & Babych, O. O. (2024). Business process management as a component of the process-based approach to public authorities' governance. Public Administration: Improvement and Development, (4). <https://doi.org/10.32702/2307–2156.2024.4.16>

5. Lysiuk, V. S. (2021). Methodological principles of public administration research. Economy and State, (11), 52–57. <https://doi.org/10.32702/23066806.2021.11.52>

6. Zheliuk, T. L., & Onofriichuk, D. M. (2020). Conceptual foundations of public management application in the system of public administration. Innovative Economy, (5–6), 30–35. <https://doi.org/10.37332/2309–1533.2020.5–6.4>

7. Kozenkov, D. Ye., Aloshyna, T. V., & Haiduk, I. V. (2022). Process approach to enterprise management. Economy and Society, (38), 385–391. <https://doi.org/10.32782/2524–0072/2022–38–67>

8. Filina, S. V., Krutko, O. I., & Kuzhel, O. V. (2024). Theoretical and methodological aspects of the process approach to enterprise management. Sustainable Economic Development, (3(50)), 382–386. <https://doi.org/10.32782/2308–1988/2024–50–57>

9. Pererva, I. M. (2021). Advantages of implementing a process approach to enterprise management. Economy and Society, (29), 28–36. <https://doi.org/10.32782/2524–0072/2021–29–3>

Дані про автора

Тарасюк Михайло Вікторович,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва, Національний університет «Києво–Могилянська академія»

ORCID: <https://orcid.org/0000–0001–7081–7217>
e-mail: mihailotarasiuk@gmail.com

Data about the author

Mykhailo Tarasiuk,

Doctor of Economic Sciences, professor, professor, department of management, marketing and entrepreneurship, National University of Kyiv–Mohyla Academy
e-mail: mihailotarasiuk@gmail.com

Надходження статті до редакції 22.12.2025

Прийнято до друку 29.12.2025

Опубліковано 30.12.2025