



УДК351.74:336.1 (477) (063)

## ПЕРЕВАГИ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ДОХОДАМИ БЮДЖЕТІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

**Михайло Тарасюк**

Національний університет «Києво-Могилянська академія», Київ, Україна  
ORCID: 0000-0001-7081-7217

**Резюме.** Здійснено комплексне теоретико-методологічне обґрунтування переваг процесного підходу в управлінні доходами бюджетів територіальних громад в умовах децентралізації та підвищеної макроекономічної турбулентності. На основі узагальнення сучасних наукових досліджень з проблематики формування та виконання місцевих бюджетів систематизовано ключові структурні дисфункції доходної частини, зокрема низьку частку власних податкових надходжень, надмірну залежність від податку на доходи фізичних осіб, вагому частку міжбюджетних трансфертів, фрагментарність управління податковою базою та відсутність цілісної архітектури адміністрування доходів. Зазначені проблеми інтерпретовано як «точки неефективності» процесів мобілізації фінансових ресурсів, що потребують алгоритмізації, стандартизації та реінжинірингу на засадах процесної логіки. Обґрунтовано, що домінування функціонально-ієрархічної моделі управління зумовлює розрив між операційною діяльністю структурних підрозділів і стратегічними цілями забезпечення фінансової самодостатності громади. Натомість процесний підхід передбачає ідентифікацію наскрізного ланцюга створення бюджетної вартості – від виявлення об'єкта оподаткування до фактичного зарахування коштів на бюджетний рахунок – із чітким визначенням власника процесу, показників його результативності та механізмів зворотного зв'язку. Така трансформація забезпечує усунення дублювання функцій, зменшення трансакційних витрат, підвищення прозорості фінансових потоків і посилення персоналізованої відповідальності. Особливу увагу приділено цифровому виміру процесної трансформації. Доведено, що інтеграція інформаційних систем, використання геоінформаційних технологій, аналітичних панелей та інструментів аналізу цифрових слідів дозволяють сформуванню інтегрований інформаційний простір управління доходами, у межах якого дані трансформуються у стратегічний ресурс. Процесний підхід у поєднанні з інструментами доказового управління забезпечує перехід від реактивного адміністрування до проактивного прогнозування та превентивного виявлення ризиків недонадходжень. Аргументовано, що впровадження BPM-парадигми на муніципальному рівні сприяє підвищенню зрілості управлінських процесів, формуванню культури відповідальності, розвитку аналітичних компетентностей персоналу та накопиченню інституційного знання. У результаті система управління доходами набуває рис інтегрованої, вимірюваної та адаптивної моделі, здатної забезпечити довготривале зростання власної доходної бази й зміцнення фінансової автономії територіальних громад. Сукупність зазначених переваг дозволяє розглядати процесний підхід як методологічну основу стратегічної модернізації управління місцевими фінансами.

**Ключові слова:** процесний підхід, управління доходами місцевих бюджетів, бюджетна децентралізація, фінансова спроможність територіальних громад, мобілізація доходів, реінжиніринг управлінських процесів, цифровізація публічних фінансів, стратегічна стійкість місцевих фінансів.

Дата надходження 13.02.2026

Дата прийняття 26.02.2026

Дата публікації 30.04.2026

UDC351.74:336.1 (477) (063)

## ADVANTAGES OF THE PROCESS APPROACH IN REVENUE MANAGEMENT OF TERRITORIAL COMMUNITY BUDGETS

**Mykhailo Tarasiuk**

National University of Kyiv-Mohyla Academy, Kyiv, Ukraine

**Summary.** The article provides a comprehensive theoretical and methodological substantiation of the advantages of the process approach in managing the revenues of territorial community budgets under conditions

*of decentralization and heightened macroeconomic turbulence. Based on a synthesis of contemporary scholarly research on the formation and execution of local budgets, the key structural dysfunctions of the revenue component are systematized, including the low share of own-source tax revenues, excessive dependence on personal income tax, the substantial proportion of intergovernmental transfers, the fragmented management of the tax base, and the absence of a coherent architecture for revenue administration. These problems are interpreted as «points of inefficiency» within the processes of financial resource mobilization that require algorithmization, standardization, and reengineering grounded in process logic. It is substantiated that the dominance of a functional-hierarchical management model generates a disconnect between the operational activities of structural units and the strategic objectives of ensuring the financial self-sufficiency of the community. In contrast, the process approach entails the identification of an end-to-end chain of budget value creation—from the identification of a taxable object to the actual crediting of funds to the budget account—with a clear definition of the process owner, performance indicators, and feedback mechanisms. Such a transformation eliminates functional duplication, reduces transaction costs, enhances the transparency of financial flows, and strengthens personalized accountability. Particular attention is devoted to the digital dimension of process transformation. It is demonstrated that the integration of information systems, the application of geoinformation technologies, analytical dashboards, and digital trace analysis tools make it possible to establish an integrated information environment for revenue management in which data is transformed into a strategic resource. The process approach, combined with evidence-based management instruments, ensures a shift from reactive administration to proactive forecasting and the preventive identification of revenue shortfall risks. It is argued that the implementation of the BPM paradigm at the municipal level contributes to increasing the maturity of managerial processes, fostering a culture of responsibility, developing the analytical competencies of personnel, and accumulating institutional knowledge. As a result, the revenue management system acquires the features of an integrated, measurable, and adaptive model capable of ensuring the long-term growth of its own revenue base and strengthening the financial autonomy of territorial communities. Taken together, these advantages allow the process approach to be regarded as a methodological foundation for the strategic modernization of local public finance management.*

**Key words:** *process approach, management of local budget revenues, fiscal decentralization, financial capacity of territorial communities, revenue mobilization, reengineering of managerial processes, digitalization of public finance, strategic resilience of local public finance.*

*Received 13.02.2026*

*Accepted 26.02.2026*

*Published 30.04.2026*

**Постановка проблеми.** Проблематика управління доходами бюджетів територіальних громад в умовах децентралізації та воєнно-економічної нестабільності набуває системного характеру й виходить за межі традиційного фіскального адміністрування. Аналіз сучасних наукових праць, присвячених формуванню доходної бази місцевих бюджетів, засвідчує наявність стійких дисфункцій, що відтворюються незалежно від етапу бюджетної реформи та свідчать про обмежену фінансову спроможність громад. Йдеться про низьку частку власних податкових надходжень, структурну залежність від податку на доходи фізичних осіб, значну питому вагу міжбюджетних трансфертів, фрагментарність управління податковою базою та недостатню цифрову інтегрованість інформаційних потоків. У сукупності ці явища формують ситуацію, за якої доходний процес функціонує як набір розрізнених процедур, а не як цілісна система створення бюджетної вартості.

Наявна організаційна модель управління доходами переважно зберігає функціонально-ієрархічну логіку, що зумовлює розосередження відповідальності, дублювання операцій і втрату інформації на стиках між структурними підрозділами. За таких умов результат оцінюється постфактум – за фактом надходження коштів, тоді як сам механізм формування доходів залишається поза межами системного аналізу й оптимізації. Водночас екзогенні виклики, пов'язані з воєнним станом, міграційними процесами й трансформацією локальної економічної активності, підвищують вимоги до гнучкості, адаптивності та аналітичної спроможності муніципального фінансового менеджменту.

У цьому контексті доходну частину бюджету доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних процесів – від ідентифікації об'єкта оподаткування та формування

податкової бази до контролю за своєчасністю зарахування коштів. Невизначеність меж процесів, відсутність їх формалізованого опису, чітко визначених власників і системи показників ефективності зумовлюють втрату керованості та обмежують можливості стратегічного впливу громади на власну фінансову стійкість. Саме тому проблема полягає не лише у недостатності ресурсів, а передусім у недосконалої організаційної архітектури їх мобілізації.

Отже, постає науково-прикладне завдання переосмислення управління доходами бюджетів територіальних громад на засадах процесного підходу, що передбачає алгоритмізацію, стандартизацію та інтеграцію доходних операцій у єдину керовану систему. Вирішення цієї проблеми є передумовою підвищення прозорості фінансових потоків, мінімізації структурних дисбалансів та забезпечення довготривалої фінансової самодостатності територіальних громад.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз сучасних наукових досліджень засвідчує, що проблематика формування доходів місцевих бюджетів України розглядається переважно крізь призму фіскальної спроможності, структури доходних джерел та впливу бюджетної децентралізації на фінансову автономію громад. У працях Янковський В. А. та Шендригоренко М. Т. [14] акцентовано увагу на сутнісних характеристиках доходів місцевих бюджетів і трансформаційних ефектах реформи, що, попри позитивну динаміку, не усунула структурної залежності громад від регулюючих доходів і міжбюджетних трансфертів. Подібну позицію простежуємо у дослідженнях Тарасенко Д., Тарасенко О. та Кочержина О. [11], де сучасні виклики доходної та видаткової частин місцевих бюджетів інтерпретуються як наслідок інституційної нестабільності та обмеженої податкової автономії. У публікаціях Пилипенко Я. [9], Скрипник Г., Якименко В. [10], Цимбалюк І., Павліха Н. та Корнелюк О. [13] обґрунтовується теза про збереження високої частки трансфертів у структурі доходів і критичну залежність від податку на доходи фізичних осіб, що посилює вразливість громад до зовнішніх макрофіскальних чинників, особливо в умовах воєнного стану. Узагальнення зазначених підходів дозволяє інтерпретувати виявлені дисфункції як наслідок фрагментарної організації процесів мобілізації доходів, де відсутня цілісна архітектура управління.

Паралельно у вітчизняній управлінській думці активно розвивається теоретико-методологічна база процесного підходу. У працях Ольшанського О. В., Ткаченка О. П. та Ткачової С. С. [7] процесна логіка розглядається як інструмент підвищення якості управлінських рішень і стратегічної адаптивності організацій. Філіна С. В., Крутько О. І. та Кужель О. В. [12] акцентують на орієнтації процесів на створення доданої вартості, що у публічному секторі трансформується у фокус на якість сервісної взаємодії між владою та платником. Дослідження Козенкова Д. Є., Альошиної Т. В., Гайдук І. В. [6] та Перерва І. М. [8] підкреслюють значення прозорості, алгоритмізації та усунення розривів між структурними підрозділами як ключових передумов ефективності.

Водночас у науковому дискурсі практично відсутні комплексні дослідження, які б інтегрували здобутки процесної теорії з проблематикою управління доходами бюджетів територіальних громад. Більшість праць або зосереджується на макрофінансових показниках, або аналізує процесний підхід на рівні підприємств, не адаптуючи його до специфіки муніципального фінансового менеджменту. Саме ця методологічна лакуна зумовлює необхідність переосмислення доходної частини бюджету як сукупності взаємопов'язаних процесів – від ідентифікації податкової бази до контролю фактичних надходжень – та обґрунтування переваг процесної моделі як інструменту підвищення фінансової стійкості територіальних громад.

**Метою дослідження** є теоретичне обґрунтування та розвиток методичних засад упровадження процесного підходу в управлінні доходами бюджетів територіальних

громад як інструменту підвищення їх фінансової спроможності, стійкості та адаптивності в умовах децентралізації й воєнно-економічної нестабільності. Досягнення поставленої мети передбачає ідентифікацію ключових «точок неефективності» в системі формування доходів, інтерпретацію їх крізь призму процесної логіки, а також обґрунтування переваг алгоритмізації, стандартизації та цифрової інтеграції доходних процесів як передумови переходу від фрагментарного адміністрування до цілісної моделі управління фінансовими потоками громади.

**Постановка завдання.** Основними завданнями дослідження є: визначення сутності та змісту процесного підходу в управлінні доходами бюджетів територіальних громад; ідентифікація ключових етапів і структурних елементів процесу формування та адміністрування доходів місцевих бюджетів; аналіз проблем і «вузьких місць» у чинній системі управління доходною частиною бюджету; обґрунтування переваг упровадження процесно орієнтованої моделі в умовах бюджетної децентралізації; дослідження можливостей інтеграції цифрових інструментів та аналітичних технологій у систему управління доходами; розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності мобілізації фінансових ресурсів територіальних громад на основі процесного підходу.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз сучасних наукових праць, присвячених проблематиці формування доходів місцевих бюджетів України, дозволяє систематизувати низку стійких дисфункцій, що мають системний характер і відтворюються незалежно від етапу бюджетної реформи. Узагальнення підходів, представлених у дослідженнях В. Янковського, М. Шендригоренка [14], Д. Тарасенка, О. Тарасенко, О. Кочержиної [11], Я. Пилипенка [9], Г. Скрипник, В. Якименко [10], І. Цимбалюк, Н. Павліхи, О. Корнелюка [13] та інших, свідчить про наявність структурних обмежень, які знижують фінансову спроможність територіальних громад. У контексті даного дослідження зазначені проблеми доцільно інтерпретувати як «точки неефективності» процесів формування доходів, що потребують алгоритмізації, стандартизації та реінжинірингу на засадах процесного підходу.

Передусім, уваги потребує низька частка власних податкових надходжень у структурі доходів загального фонду місцевих бюджетів. Попри результати децентралізаційної реформи, питома вага місцевих податків і зборів в Україні залишається істотно нижчою, ніж у більшості країн Європейського Союзу, де вона коливається в межах 50–60%. Вітчизняні ж показники, що перебувають на рівні близько третини доходів, свідчать не лише про інституційні обмеження податкової автономії, а й про недосконалість внутрішніх процесів ідентифікації, обліку та мобілізації локальної податкової бази. Неефективність адміністрування податку на майно, плати за землю, єдиного податку вказує на відсутність цілісного бачення доходного процесу як наскрізного ланцюга створення бюджетної вартості.

Другим структурним викликом є надмірна залежність місцевих бюджетів від податку на доходи фізичних осіб. Дослідження останніх років демонструють, що зростання надходжень у 2022–2023 рр. було значною мірою зумовлене чинниками, які не пов'язані з розширенням економічної активності на територіях, а визначалися зміною нормативів зарахування та збільшенням грошового забезпечення військовослужбовців. Така ситуація формує структурну деформацію доходної частини бюджету, оскільки процес наповнення місцевих фінансів стає залежним від рішень центрального рівня та макрофіскальних обставин. З погляду процесного підходу це означає наявність критичної вразливості до змін у зовнішньому середовищі, коли громада не контролює ключові параметри вхідного фінансового потоку.

Важливою проблемою залишається також значна частка міжбюджетних трансфертів у структурі доходів. Дотаційність, яка в окремих громадах наближається до

третини загального обсягу ресурсів, обмежує можливості стратегічного планування та знижує мотивацію до активізації власної доходної бази. З позицій процесного аналізу це свідчить про домінування зовнішніх вхідних потоків над внутрішніми, що суперечить логіці самодостатньої фінансової системи. Відсутність інструментів управління цими потоками з боку громади підсилює необхідність оптимізації тих процесів, які перебувають у межах її компетенції.

Екзогенні виклики, пов'язані з воєнним станом та економічною нестабільністю, додатково загострюють зазначені дисфункції. Руїнування виробничої та соціальної інфраструктури, переміщення населення, обмеження повноважень органів місцевого самоврядування в умовах функціонування військових адміністрацій формують середовище підвищеної невизначеності. В таких умовах традиційні лінійно-функціональні моделі управління доходами виявляються недостатньо гнучкими та адаптивними. Натомість необхідною стає побудова інтегрованих, цифрово підтриманих процесів, здатних швидко перебудовуватися відповідно до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати стратегічну стійкість бюджету.

Окремий блок проблем стосується неефективності управління базою оподаткування. Нерозвиненість системної взаємодії органів місцевого самоврядування з підприємницьким середовищем, відсутність повного та актуального обліку потенційних платників, недостатній моніторинг фонду оплати праці й економічної активності суб'єктів господарювання свідчать про хаотичність відповідних процесів. Фактично управління податковою базою часто здійснюється реактивно, без чітко визначених алгоритмів і цифрової інтеграції даних. Це обмежує можливості громади щодо активного впливу на розширення власних доходів.

Нарешті, сам процес формування доходів характеризується складністю та багатокомпонентністю, що потребує узгодженого планування, координації та контролю. Однак у практиці багатьох громад управління здійснюється за функціональним принципом, коли результат оцінюється за фактом виконання окремих завдань структурними підрозділами, а не за досягненням інтегрованого фінансового ефекту. Відсутність методології управління бізнес-процесами призводить до розриву між операційною діяльністю й стратегічними цілями бюджету.

Таким чином, узагальнені в наукових дослідженнях проблеми доходної частини місцевих бюджетів можна інтерпретувати як наслідок недосконалості організаційної архітектури процесів. Саме це обґрунтовує доцільність упровадження процесного підходу, який дозволяє переосмислити формування доходів як цілісну систему створення бюджетної вартості, інтегровану з цифровими інструментами, орієнтовану на результат і здатну забезпечити фінансову стійкість територіальних громад в умовах підвищених ризиків.

Переосмислення організаційних засад управління публічними фінансами в умовах децентралізації закономірно актуалізує необхідність переходу від функціонально-ієрархічних моделей до процесно орієнтованих систем управління. Концептуальні підвалини такого переходу були закладені у праці *Reengineering the Corporation* авторства Майкл Гаммер та Джеймс Чампі [3], у якій обґрунтовано відмову від домінування функціональних «сілосів» на користь цілісного бачення організації як сукупності взаємопов'язаних процесів, зорієнтованих на кінцевий результат. Зазначений підхід має методологічне значення і для сфери управління доходами бюджетів територіальних громад, де фрагментація повноважень та інформаційних потоків істотно знижує результативність мобілізації фінансових ресурсів.

У традиційній моделі адміністрування доходів у межах громади відповідні операції розосереджені між фінансовими підрозділами, структурними одиницями, відповідальними за земельні відносини, комунальне майно, взаємодію з контролюючими

органами тощо. За таких умов кожен підрозділ оптимізує власну ділянку роботи, однак відповідальність за інтегрований результат – повнота своєчасність надходжень до бюджету – є розмитою. Процесний підхід, натомість, передбачає ідентифікацію та моделювання єдиного наскрізного процесу «від виявлення об'єкта оподаткування – до зарахування коштів на бюджетний рахунок», із чітким визначенням власника процесу, показників його ефективності та механізмів зворотного зв'язку. Саме пріоритет процесу над функцією забезпечує усунення дублювання дій, зменшення транзакційних витрат і підвищення прозорості руху фінансових потоків.

Важливим елементом процесної трансформації є так зване «склеювання» розрізнених операцій у межах єдиного управлінського кейсу. Замість послідовного передавання інформації між підрозділами доцільним є формування інтегрованих команд або визначення відповідальних осіб, які супроводжують увесь цикл адміністрування конкретного доходного джерела. Такий підхід створює передумови для консолідації даних різних реєстрів, синхронізації облікових процедур і скорочення часових лагів між встановленням податкового зобов'язання та його фактичною сплатою. У результаті управління доходами набуває рис цілісної системи, а не сукупності ізольованих дій.

Не менш принциповою є відмова від надмірного бюрократичного контролю на користь вбудованих механізмів саморегуляції процесу. Контроль, інтегрований у цифрові алгоритми опрацювання інформації, дозволяє мінімізувати суб'єктивний вплив, зменшити корупційні ризики та підвищити оперативність реагування на відхилення. Автоматизований моніторинг стану заборгованості, застосування ризик-орієнтованих інструментів аналізу платіжної дисципліни, формування аналітичних панелей для керівництва громади – усе це є проявами процесної логіки, за якої цінність створюється не додатковими погодженнями, а оптимальною архітектурою самого процесу.

На окрему увагу заслуговує роль інформаційних технологій як каталізатора інституційних змін. У контексті управління доходами територіальних громад цифрові рішення не повинні обмежуватися автоматизацією паперових процедур. Використання геоінформаційних систем для обліку земельних ділянок та об'єктів нерухомості, інтеграція з державними реєстрами, створення електронних кабінетів платників податків трансформують сам механізм виявлення податкової бази та адміністрування платежів. Таким чином, інформаційні технології виступають не допоміжним інструментом, а системоутворювальним чинником реінжинірингу доходних процесів громади.

Зрештою, процесний підхід органічно поєднується з орієнтацією на платника податків як ключового стейкхолдера бюджетного процесу. Прозорість процедур, зрозумілі алгоритми нарахування та сплати, можливість дистанційної взаємодії з органом місцевого самоврядування формують підґрунтя для підвищення рівня добровільної сплати та зміцнення фіскальної культури. У цьому вимірі ефективність процесу управління доходами оцінюється не лише за обсягом мобілізованих ресурсів, а й за якістю сервісу та рівнем довіри до місцевої влади, що в довготривалій перспективі стає визначальним чинником фінансової спроможності територіальної громади.

Подальше поглиблення теоретико-методологічних засад процесного підходу в управлінні доходами бюджетів територіальних громад доцільно здійснювати з урахуванням напрацювань Томас Девенпорт, викладених у праці *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology* [1]. На відміну від концепції радикального реінжинірингу, у якій акцентується передусім на структурному «перезавантаженні» організації, зазначений підхід фокусує увагу на синергії процесних змін та інформаційних технологій як ключовому чиннику формування нової якості управління.

У контексті доходів територіальних громад це означає, що цифрові інструменти мають розглядатися не як допоміжний елемент автоматизації бухгалтерських операцій,

а як головний фасилітатор нової архітектури процесу. Інформаційні системи створюють можливість конструювання «цифрового двійника» доходної бази громади - інтегрованого інформаційного середовища, у якому поєднуються дані земельного кадастру, реєстрів речових прав, договорів оренди, податкових нарахувань та фактичних надходжень. За таких умов управління набуває превентивного характеру: замість фіксації вже допущених втрат формується механізм раннього виявлення ризиків недоотримання доходів, що принципово змінює логіку прийняття управлінських рішень.

Водночас процес управління доходами продукує не лише фінансовий результат у формі акумульованих бюджетних ресурсів, а й стратегічно значущу інформацію. Дані про структуру платників, динаміку сплати, просторову концентрацію економічної активності, рівень заборгованості та поведінкові моделі суб'єктів господарювання формують так званий аналітичний капітал громади. Саме інформація стає окремим продуктом процесу, що дозволяє здійснювати середньотривале прогнозування надходжень, моделювати сценарії розвитку доходної бази та оцінювати ефективність податкових рішень. У цьому аспекті процесний підхід трансформує систему управління доходами з реактивної в проактивну, орієнтовану на роботу з масивами даних та використання інструментів інтелектуального аналізу.

Суттєвою перевагою є також багатовимірність процесних інновацій. Їх реалізація неможлива виключно через закупівлю програмного забезпечення або формальне оновлення регламентів. Йдеться про одночасні зміни у структурі відповідальності, технологічній інфраструктурі та професійних компетентностях персоналу. Працівники фінансових підрозділів громади поступово переходять від ролі виконавців облікових операцій до ролі аналітиків бізнес-процесів, здатних інтерпретувати дані, формувати управлінські звіти та пропонувати рішення щодо оптимізації доходної політики. Таким чином, процесний підхід стимулює розвиток людського капіталу громади, що безпосередньо впливає на її фінансову спроможність.

Інформаційні технології водночас нівелюють часові та географічні бар'єри, які традиційно супроводжували адміністрування місцевих платежів. Миттєве передавання даних, дистанційний доступ до сервісів, електронні кабінети платників податків забезпечують незалежність процесу мобілізації доходів від фізичної присутності суб'єкта у приміщенні органу місцевого самоврядування. Це особливо актуально для територіальних громад із розгалуженою мережею населених пунктів або значною часткою внутрішньо переміщеного населення. У результаті знижується транзакційна вартість взаємодії, підвищується зручність виконання податкових зобов'язань і зміцнюється платіжна дисципліна.

Принципово важливим є й положення про поєднання радикальних змін із постійним удосконаленням процесів. Для більшості територіальних громад, обмежених у фінансових та кадрових ресурсах, одномоментна трансформація всієї системи управління доходами є практично недосяжною. Натомість поетапна цифровізація ключових джерел надходжень - насамперед плати за землю та податку на нерухомість – дозволяє сформуванню базову процесну модель, яка в подальшому розширюється шляхом інтеграції інших доходів. Такий еволюційний сценарій поєднує стратегічне бачення кінцевої архітектури процесу з інструментами безперервного вдосконалення, що мінімізує ризики інституційного опору та забезпечує стійкість змін.

Отже, технологічний вимір процесного підходу розкриває його додаткові переваги в управлінні доходами бюджетів територіальних громад: формування інтегрованого інформаційного простору, перетворення даних на стратегічний ресурс, розвиток аналітичних компетентностей персоналу, усунення просторово-часових обмежень та можливість поетапної модернізації системи. Сукупність зазначених чинників створює передумови для переходу від фрагментарного адміністрування

доходів до комплексного управління фінансовими потоками громади на основі процесної логіки та цифрових інструментів.

Систематизація процесного підходу на сучасному етапі розвитку управлінської науки пов'язана з напрацюваннями Ян ван Брокке та Майкл Роземанн, узагальненими у виданні *Handbook on Business Process Management* [1]. На відміну від концепцій, що зосереджуються переважно на реінжинірингу або технологічній трансформації, запропонований авторами підхід формує цілісну систему управління процесами, у межах якої поєднуються стратегічні, організаційні, методологічні та культурні виміри. Така комплексність є особливо значущою для муніципального рівня, де ефективність управління доходами залежить не від окремих інструментів, а від узгодженості всієї управлінської архітектури.

Однією з ключових ідей є виокремлення шести базових елементів процесного управління, що утворюють інтегровану модель його функціонування. У площині управління доходами бюджетів територіальних громад це означає, що результативність мобілізації фінансових ресурсів можлива лише за умови стратегічного вирівнювання процесів збору доходів із цілями соціально-економічного розвитку громади; наявності чіткої системи governance із визначенням власників процесів за кожним видом доходу; застосування єдиної методології описування й моделювання процесів; упровадження відповідних інформаційно-аналітичних технологій; формування належних професійних компетентностей персоналу; а також утвердження організаційної культури, орієнтованої на досягнення вимірюваного результату. Ігнорування бодай одного з цих компонентів зумовлює дисбаланс системи та нівелює потенційні переваги процесного підходу.

Принцип стратегічного вирівнювання набуває особливої ваги в умовах бюджетної децентралізації. Управління доходами не може розглядатися як технічна функція обліку та контролю надходжень. Кожна операція – від інвентаризації об'єктів оподаткування до аналізу динаміки заборгованості – повинна бути співвіднесена з довготривалою метою забезпечення фінансової самодостатності громади. Процесна модель дозволяє простежити причинно-наслідковий зв'язок між щоденними діями посадових осіб і кінцевими бюджетними показниками, тим самим інтегруючи оперативний рівень управління у стратегічний контекст.

Не менш значущим є культурний вимір процесного управління. Ефективність доходних процесів визначається не лише формальними регламентами, а й ціннісними орієнтаціями працівників органів місцевого самоврядування. Орієнтація на відповідальність, міжвідомчу співпрацю та безперервне вдосконалення створює підґрунтя для формування відкритої моделі управління. Фіксація операцій у цифрових системах, прозорість процедур нарахування та контролю платежів, можливість аудиту кожного етапу процесу істотно зменшують простір для дискреційних рішень і, відповідно, корупційних ризиків. Таким чином, процесний підхід виступає не лише інструментом підвищення ефективності, а й механізмом інституційного зміцнення доброчесності в управлінні місцевими фінансами.

Концепція зрілості процесів дає можливість оцінити реальний стан управління доходами у вітчизняних громадах. Для значної їх частини характерною є залежність процедур від конкретних посадових осіб, відсутність формалізованих описів процесів і системних показників ефективності. Перехід до вищих рівнів зрілості передбачає поступове документування процесів, упровадження систем моніторингу їх результативності, автоматизацію ключових операцій та інтеграцію аналітичних інструментів. Важливо, що модель зрілості пропонує не абстрактну декларацію змін, а логічно вибудовану «дорожню карту» трансформації – від хаотичного адміністрування до оптимізованого управління доходами на основі даних.

На окрему увагу заслуговує питання управління знаннями у межах процесів. Адміністрування місцевих податків і зборів є інтелектуально містким видом діяльності, що потребує глибокого розуміння податкового законодавства, особливостей місцевої економіки, структури платників та ризиків недонаходжень. Процесний підхід дозволяє «вбудувати» знання у саму архітектуру процесу: через створення електронних баз кейсів, аналітичних модулів, стандартизованих алгоритмів прийняття рішень. Формування муніципальних аналітичних центрів або функціональних підрозділів з управління знаннями забезпечує інституційну пам'ять громади та зменшує залежність від індивідуального досвіду окремих працівників. У довготривалій перспективі це підвищує стійкість системи управління доходами та її здатність адаптуватися до змін нормативного й економічного середовища.

Таким чином, адаптація сучасної BPM-парадигми до муніципального рівня розкриває додаткові переваги процесного підходу в управлінні доходами бюджетів територіальних громад: системність трансформації, стратегічну інтегрованість, формування культури відповідальності, забезпечення поетапного підвищення зрілості процесів і накопичення інституційного знання. Сукупна дія зазначених чинників створює підґрунтя для переходу від адміністративно-функціональної моделі до зрілої процесно орієнтованої системи управління місцевими фінансами.

Перехід від концептуального обґрунтування процесної трансформації до її інструментального забезпечення вимагає звернення до праць, у яких бізнес-процеси розглядаються як об'єкти вимірювання, діагностики та кількісного оцінювання. У цьому контексті методологічно значущими є підходи, запропоновані М. Дюма та співавторами у виданні *Fundamentals of Business Process Management* [2], а також аналітична концепція, розроблена WilvanderAalst у праці *Process Mining: Data Science in Action* [4]. Зазначені джерела дозволяють перенести дослідження переваг процесного підходу в управлінні доходами бюджетів територіальних громад у площину практичної аналітики та цифрової верифікації управлінських рішень.

Насамперед, концепція життєвого циклу BPM створює підґрунтя для структурованої організації роботи фінансового підрозділу громади. Ідентифікація процесів із поділом на основні, допоміжні та управлінські дозволяє чітко окреслити межі відповідальності та визначити, які саме дії формують безпосередню бюджетну вартість. До основних процесів у сфері доходів належать адміністрування місцевих податків і зборів, управління орендними платежами, контроль за надходженням трансфертів; допоміжні процеси забезпечують функціонування інформаційних систем та документообіг; управлінські – охоплюють бюджетне планування, моніторинг виконання доходної частини та коригування фінансової стратегії. Така класифікація дає можливість сконцентрувати управлінські зусилля на процесах, що реально додають вартість, і відмежувати їх від операцій, які не мають прямого впливу на формування доходної бази.

Важливою складовою є аналіз процесів з позиції створення доданої вартості. Застосування якісних та кількісних методів оцінювання дозволяє виявити етапи, що не генерують бюджетного результату, але споживають ресурси та час. У практиці територіальних громад такими «непродуктивними» кроками часто виступають дублювання погоджень, ручне перенесення даних між реєстрами, надмірні процедурні бар'єри. Їх усунення або трансформація відповідно до евристик перепроєктування процесів забезпечує скорочення тривалості циклу адміністрування доходів і підвищення швидкості надходження коштів до бюджету. Перехід від послідовного передавання справ між структурними підрозділами до паралельного виконання завдань із використанням цифрових інструментів формує нову конфігурацію фінансового процесу, зорієнтовану на часову та ресурсну ефективність.

Якісно новий рівень аналітичних можливостей відкриває застосування підходів ProcessMining. Йдеться про використання цифрових слідів інформаційних систем для реконструкції реального перебігу процесів і порівняння його з нормативною моделлю. Принцип перевірки відповідності (conformancechecking) дозволяє встановити розбіжності між регламентованими процедурами адміністрування місцевих платежів та їх фактичним виконанням. У сфері управління доходами це означає можливість об'єктивно з'ясувати, чому окремі етапи нарахування або погодження займають більше часу, ніж передбачено нормативними актами, або на яких стадіях виникають систематичні затримання. Такий інструментарій мінімізує суб'єктивність оцінювань і створює передумови для посилення внутрішнього фінансового контролю.

Аналіз «вузьких місць» на основі масивів даних дозволяє ідентифікувати ділянки процесу, де відбувається накопичення нерозглянутих справ, затримання проведення платежів або втрата інформації про боржників. На відміну від традиційних ревізій, що мають епізодичний характер, цифровий аналіз забезпечує безперервний моніторинг фінансових потоків у режимі реального часу. Це створює можливість оперативного коригування управлінських рішень і перерозподілу ресурсів для усунення дисфункцій ще до того, як вони трансформуються у бюджетні втрати.

Особливого значення набуває функція передбачувальної аналітики. Використання історичних даних щодо поведінки платників, сезонності надходжень, тривалості опрацювання адміністративних процедур дає змогу моделювати ймовірні сценарії виконання доходної частини бюджету. Процесний підхід у поєднанні з інструментами ProcessMining трансформує управління доходами з постфактум-реагування на відхилення в систему прогнозування касових розривів і превентивного управління ліквідністю. У цьому аспекті перевага полягає не лише в точності оцінювань, а й у своєчасності прийняття рішень.

Синтез зазначених підходів дозволяє сформулювати низку узагальнених положень щодо переваг процесного управління доходами територіальних громад. По-перше, забезпечується об'єктивність оцінювання через використання цифрових логів як джерела даних для безперервного аудиту. По-друге, створюється методологічна база для доказового управління, коли ефект від оптимізації процесу може бути кількісно вимірний у скороченні операційних витрат і прискоренні надходжень. По-третє, формується система автоматичного виявлення неефективності, у межах якої будь-яке відхилення від заданої моделі адміністрування доходів стає негайно видимим для керівництва громади.

Отже, поєднання методології життєвого циклу BPM із можливостями аналізу цифрових слідів створює підґрунтя для переходу до інтелектуально насиченої, вимірюваної та керованої моделі управління доходами. Саме в цьому виявляється одна з ключових переваг процесного підходу – здатність трансформувати фінансову діяльність територіальної громади з адміністративної процедури у системний, аналітично забезпечений та доказово обґрунтований управлінський процес.

Подальший аналіз наукових праць дозволяє констатувати, що процесний підхід у вітчизняній управлінській думці розглядається не як допоміжний інструмент оптимізації окремих функцій, а як системна методологія трансформації організаційних структур в умовах високої турбулентності середовища. Українські дослідники дедалі частіше акцентують увагу на тому, що саме переорієнтація з функціонального поділу повноважень на управління наскрізними процесами створює передумови для формування стійких моделей розвитку як підприємств, так і публічних інституцій, зокрема органів місцевого самоврядування.

У працях Ольшанського О. В., Ткаченко О. П., Ткачова С. С. [7] обґрунтовано тезу про те, що трансформація ключових бізнес-процесів у стратегічні ініціативи

забезпечує організаціям здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати довготривалі конкурентні переваги. У площині управління доходами бюджетів територіальних громад це означає перехід від реактивного адміністрування надходжень до стратегічного моделювання потоків доходів із чітко визначеними параметрами ефективності, ризик-орієнтованими алгоритмами та механізмами швидкого коригування. Процеси наповнення бюджету перестають сприйматися як сукупність розрізнених процедур, натомість набувають статусу інтегрованої системи створення фінансової стійкості громади.

Водночас Філіна С. В., Крутько О. І., Кужель О. В. [12] наголошують на тому, що процесний підхід змінює парадигму управління через фокус на створенні доданої вартості для кінцевого споживача. Якщо екстраполювати цю позицію на сферу публічних фінансів, то сплата податків перестає бути виключно фіскальним актом і трансформується у складову сервісної взаємодії між громадянином, бізнесом і органом місцевого самоврядування. Таким чином, управління доходами громади має будуватися не навколо внутрішніх регламентів фінансового відділу, а навколо логіки ціннісного ланцюга: ідентифікація платника – формування податкової бази – адміністрування – контроль – зворотний зв'язок – розвиток економічної активності. Саме така орієнтація на результат забезпечує підвищення податкової дисципліни та легалізацію економічних процесів.

Суттєвий внесок у розкриття переваг процесної моделі зроблено у працях Козенкова Д. Є., Альошиної Т. В., Гайдук І. В. [6] та Перерви І. М. [8], які підкреслюють значення прозорості управління на стиках між структурними підрозділами. У традиційній функціональній моделі саме на цих «межах відповідальності» виникають втрати інформації, дублювання повноважень і часові затримання. Для бюджету територіальної громади це проявляється у неузгодженості дій фінансових органів, відділів економіки, земельних ресурсів та комунального майна. Процесний підхід, натомість, передбачає чітке визначення власника процесу формування доходів, встановлення показників результативності та безперервний моніторинг виконання на кожному етапі. У результаті забезпечується цілісність інформаційного потоку та підвищується якість управлінських рішень.

На окрему увагу заслуговує аспект цифрової трансформації. На думку Філіної С. В., Крутько О. І., Кужель О. В. [12], цифровізація істотно знижує бар'єри впровадження процесного підходу, оскільки дозволяє формалізувати, алгоритмізувати та візуалізувати управлінські процедури. У сфері доходів місцевих бюджетів це означає створення інтегрованих інформаційних систем обліку платників, автоматизованого моніторингу надходжень, аналітики фонду оплати праці та динаміки податкової бази. ІТ у такій моделі виступають не інструментом механічної автоматизації наявної бюрократії, а засобом реінжинірингу процесів та впровадження інноваційних управлінських рішень.

Порівняльний аналіз функціонального та процесного підходів дозволяє виокремити принципові відмінності, які мають безпосереднє значення для управління доходами територіальних громад. Функціональна модель характеризується слабкими горизонтальними зв'язками, розмитотою відповідальністю та орієнтацією на виконання окремих завдань. За таких умов кожен структурний підрозділ зосереджується на власних показниках, що унеможливорює досягнення синергетичного ефекту. Натомість процесна модель формує міцні крос-функціональні зв'язки, передбачає персоніфіковану відповідальність власника процесу та спрямована на досягнення кінцевого результату – стабільного зростання доходів і підвищення рівня фінансової автономії громади.

Таким чином, процесний підхід у системі управління доходами бюджетів територіальних громад виступає не лише інструментом оптимізації адміністративних процедур, а й методологічною основою формування стратегічної стійкості. Його

впровадження дозволяє інтегрувати функціонально роз'єднані елементи фінансового управління в єдину керовану систему, здатну адаптуватися до зовнішніх викликів, мінімізувати структурні дисбаланси та забезпечити довготривале нарощування власної дохідної бази.

**Висновки.** Сучасна модель формування доходів місцевих бюджетів України характеризується наявністю системних дисфункцій, які мають не випадковий, а інституційно зумовлений характер. Низька частка власних податкових надходжень, структурна залежність від податку на доходи фізичних осіб, висока питома вага міжбюджетних трансфертів, уразливість до екзогенних шоків воєнного та макроекономічного характеру, а також фрагментарність управління базою оподаткування свідчать про недосконалість організаційної архітектури процесів мобілізації фінансових ресурсів територіальних громад. Узагальнення наукових підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників дає підстави стверджувати, що зазначені проблеми не можуть бути розв'язані виключно шляхом нормативних змін або збільшення обсягів трансфертного підтримання, оскільки їх джерело полягає у функціонально-ієрархічній логіці управління доходами.

Доведено, що процесний підхід створює концептуальні та інструментальні передумови для переосмислення формування доходів місцевих бюджетів як цілісної системи створення бюджетної вартості. Його впровадження забезпечує інтеграцію розрізнених функцій у межах наскрізних процесів, чітке визначення відповідальності за кінцевий фінансовий результат, формування вимірюваних показників ефективності та запровадження механізмів безперервного моніторингу. На відміну від традиційної моделі, орієнтованої на виконання окремих завдань структурними підрозділами, процесна модель спрямована на досягнення інтегрованого результату – стабільного та прогнозованого зростання власної дохідної бази громади.

Обґрунтовано, що стратегічна перевага процесного підходу полягає у здатності мінімізувати вразливість місцевих фінансів до зовнішніх факторів через підвищення керованості внутрішніх доходних потоків. Алгоритмізація процедур ідентифікації об'єктів оподаткування, цифрова інтеграція реєстрів, застосування інструментів аналітики даних і моніторингу відповідності фактичного перебігу процесів їх нормативним моделям трансформують управління доходами з реактивного у проактивне. У результаті громада отримує можливість своєчасно виявляти ризики недонадходжень, прогнозувати динаміку податкової бази та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі доказових даних.

Встановлено, що цифрова складова процесної трансформації виконує системоутворювальну функцію. Інформаційні технології забезпечують не лише автоматизацію операцій, а й формування інтегрованого інформаційного простору, у межах якого поєднуються дані про об'єкти оподаткування, платників, нарахування та фактичні надходження. Це створює підґрунтя для формування аналітичного капіталу громади, підвищення прозорості фінансових потоків та зниження корупційних ризиків. Водночас цифровізація розширює можливості сервісної взаємодії з платниками податків, сприяючи підвищенню добровільності сплати та зміцненню фіскальної культури.

Підкреслено, що впровадження процесного підходу має комплексний характер і передбачає одночасні зміни у стратегічному вирівнюванні доходних процесів із цілями розвитку громади, організаційній структурі управління, системі розподілу відповідальності, професійних компетентностях персоналу та організаційній культурі. Формування моделі зрілості процесів, їх поетапна формалізація, документування та оптимізація дозволяють забезпечити поступову, інституційно стійку трансформацію системи управління доходами без надмірного адміністративного навантаження.

Отже, процесний підхід виступає не лише інструментом удосконалення адміністрування місцевих податків і зборів, а й методологічною основою формування фінансової самодостатності територіальних громад. Його реалізація забезпечує підвищення ефективності мобілізації доходів, скорочення трансакційних витрат, зростання прозорості та підзвітності управління, а також посилення стратегічної стійкості місцевих бюджетів в умовах динамічних та ризикогенних трансформацій зовнішнього середовища. Сукупність окреслених переваг дозволяє розглядати процесну модель як пріоритетний напрям модернізації системи управління доходами бюджетів територіальних громад України.

**Conclusions.** The conducted research confirms that the contemporary model of local budget revenue formation in Ukraine is characterized by the presence of systemic dysfunctions that are not incidental but institutionally determined. The low share of own tax revenues, structural dependence on personal income tax, the significant proportion of intergovernmental transfers, vulnerability to exogenous shocks of military and macroeconomic nature, as well as the fragmented management of the tax base indicate the imperfection of the organizational architecture of financial resource mobilization processes within territorial communities. The generalization of scientific approaches developed by domestic and foreign scholars provides sufficient grounds to assert that these problems cannot be resolved solely through regulatory changes or by increasing the volume of transfer support, since their origin lies in the functional-hierarchical logic of revenue management.

It has been substantiated that the process approach creates conceptual and instrumental prerequisites for reinterpreting local budget revenue formation as an integrated system of budget value creation. Its implementation ensures the integration of fragmented functions within end-to-end processes, the clear assignment of responsibility for the final financial result, the establishment of measurable performance indicators, and the introduction of mechanisms for continuous monitoring. In contrast to the traditional model, which is focused on the execution of isolated tasks by structural units, the process model is oriented toward achieving an integrated outcome-sustainable and predictable growth of the community's own revenue base.

It has been demonstrated that the strategic advantage of the process approach lies in its capacity to minimize the vulnerability of local public finance to external factors by enhancing the controllability of internal revenue flows. The algorithmization of procedures for identifying taxable objects, the digital integration of registries, the application of data analytics tools, and the monitoring of compliance between actual process execution and their normative models transform revenue management from a reactive to a proactive mode. As a result, territorial communities acquire the capacity to identify risks of revenue shortfalls in a timely manner, forecast the dynamics of the tax base, and make substantiated managerial decisions grounded in evidence-based data.

It has been established that the digital dimension of process transformation performs a system-forming function. Information technologies ensure not only the automation of operational activities but also the creation of an integrated information space that consolidates data on taxable objects, taxpayers, assessments, and actual revenues. This provides the foundation for the formation of the community's analytical capital, enhances the transparency of financial flows, and reduces corruption risks. At the same time, digitalization expands the possibilities for service-oriented interaction with taxpayers, thereby promoting voluntary compliance and strengthening fiscal culture.

It has been emphasized that the implementation of the process approach is comprehensive in nature and requires simultaneous transformations in the strategic alignment of revenue processes with community development objectives, the organizational structure of governance, the system of responsibility allocation, the professional competencies of personnel,

and the organizational culture. The development of process maturity models, their gradual formalization, documentation, and optimization ensure a phased and institutionally sustainable transformation of the revenue management system without excessive administrative burden.

Thus, the process approach serves not only as an instrument for improving the administration of local taxes and fees but also as a methodological foundation for strengthening the financial self-sufficiency of territorial communities. Its implementation contributes to increasing the efficiency of revenue mobilization, reducing transaction costs, enhancing transparency and accountability in governance, and reinforcing the strategic resilience of local budgets under conditions of dynamic and risk-generating transformations of the external environment. The cumulative effect of these advantages allows the process model to be considered a priority direction for the modernization of the revenue management system of territorial community budgets in Ukraine.

#### Список використаних джерел

1. Davenport T. H. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 352 p.
2. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. *Fundamentals of Business Process Management*. Berlin: Springer, 2013. 399 p.
3. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business, 1993. 223 p.
5. Van der Aalst W. M. P. *Process Mining: Data Science in Action*. 2nd ed. Berlin: Springer, 2016. 467 p.
6. Vom Brocke J., Rosemann M. (eds.). *Handbook on Business Process Management*. Berlin: Springer, 2015. 709 p.
7. Козенков Д. С., Альошина Т. В., Гайдук І. В. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67>.
8. Ольшанський О. В., Ткаченко О. П., Ткачова С. С. Імплементція процесного підходу у теорію прийняття управлінських рішень. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 53–57. Doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-9>.
9. Перерва І. М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3>.
10. Пилипенко Я. Формування та виконання місцевих бюджетів в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-46>.
11. Скрипник Г., Якименко В. Місцеві бюджети: сучасний стан та особливості формування. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-155>.
12. Тарасенко Д., Тарасенко О., Кочержина О. Доходи та видатки місцевих бюджетів: сучасні виклики. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-192>.
13. 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. 382–385. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-57>.
14. Цимбалюк І., Павліха Н., Корнелюк О. Місцеві бюджети як основа фінансової самостійності та конкурентоспроможності територій. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-107>.
15. Янковський В. А., Шендригоренко М. Т. Доходи місцевих бюджетів в Україні: сутнісна складова та сучасний стан у рамках реформи бюджетної децентралізації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 331–337. Doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-331-337>.

#### References

1. Davenport T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press. 352 p.
2. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H.A. (2013). *Fundamentals of Business Process Management*. Berlin: Springer. 399 p.
3. Hammer M., Champy J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business. 223 p.
4. Van der Aalst W. M. P. (2016). *Process Mining: Data Science in Action*. 2nd ed. Berlin: Springer. 467 p.
5. Vom Brocke J., Rosemann M. (eds.) (2015). *Handbook on Business Process Management*. Berlin: Springer. 709 p.

6. Kozhenkov D. Je., Aljoshyna T. V., Ghajduk I. V. (2022) Procesnyj pidkhdid do upravlinnja pidpryjemstvom [Process approach to enterprise management]. *Ekonomika ta suspiljstvo*, vol. 38. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67>.
7. Oljshanskyj O. V., Tkachenko O. P., Tkachova S. S. (2021) Implementacija procesnogho pidkhdodu u teoriiu pryjnattja upravlinsjkykh rishenj [Implementation of the process approach in the theory of managerial decision-making]. *Ekonomichnyj prostir*, no. 166, pp. 53–57. Doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-9>.
8. Pererva I. M. (2021) Perevaghy vprovadzhennja procesnogho pidkhdodu do upravlinnja pidpryjemstvom [Advantages of implementing a process approach to enterprise management]. *Ekonomika ta suspiljstvo.*, vol. 29. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3>.
9. Pererva I. M. (2021) Perevahy vprovadzhennia protsesnoho pidkhdodu do upravlinnia pidpryjemstvom [Advantages of implementing a process approach to enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vol. 29. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3>.
10. Pylypenko Ja. (2023) Formuvannja ta vykonannja miscevykh bjudzhetiv v umovakh vijny [Formation and execution of local budgets under wartime conditions]. *Ekonomika ta suspiljstvo*, vol. 54. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-46>.
11. Skrypnyk Gh., Jakymenko V. (2024) Miscevi bjudzhety: suchasnyj stan ta osoblyvosti formuvannja [Local budgets: current state and features of formation]. *Ekonomika ta suspiljstvo*, vol. 61. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-155>.
12. Tarasenko D., Tarasenko O., Kocherzhyna O. (2024) Dokhody ta vydatky miscevykh bjudzhetiv: suchasni vyklyky [Revenues and expenditures of local budgets: current challenges]. *Ekonomika ta suspiljstvo*, vol. 68. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-192>.
13. Filina S. V., Krutjko O. I., Kuzhelj O. V. (2024) Teoretychni ta metodychni aspekty procesnogho pidkhdodu do upravlinnja pidpryjemstvom [Theoretical and methodological aspects of the process approach to enterprise management]. *Stalyj rozvytok ekonomiky*, no. 3 (50), pp. 382–385. Doi: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-57>.
14. Cymbaljuk I., Pavlikha N., Korneljuk O. (2023) Miscevi bjudzhety jak osnova finansovoji samostijnosti ta konkurentospromozhnostiterytorij [Local budgets as a basis for financial independence and competitiveness of territories]. *Ekonomika ta suspiljstvo*, vol. 55. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-107>.
15. Jankovs'kyj V. A., Shendryghorenko M. T. (2020) Dokhody miscevykh bjudzhetiv v Ukrajinі: sutnisna skladova ta suchasnyj stan u ramkakh reformy bjudzhetnoji decentralizaciji [Local budget revenues in Ukraine: essential component and current state within the framework of budget decentralization reform]. *Biznes Inform*, no. 11, pp. 331–337. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-331-337>.