

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 4.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.4.18>

УДК 336.1:352

Л. В. Ваганова,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5812-4597>

Н. В. Матійчук,

*студентка, Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-4874-1401>

М. І. Микулець,

*студент, Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-5590-7803>

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ФОРМУВАННІ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

L. Vahanova,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Public Management and Administration,*

Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

N. Matiychuk,

Student, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

M. Mykulets,

Student, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

OPTIMIZATION OF THE MANAGEMENT DECISION-MAKING PROCESS IN FORMING LOCAL BUDGETS: CURRENT CHALLENGES AND PROSPECTS

Мета статті полягає в удосконаленні методологічних підходів до прийняття управлінських рішень у процесі формування місцевих бюджетів з урахуванням сучасних викликів децентралізації та фінансової автономії. Для вирішення дослідницьких завдань використовується метод системного аналізу для поглибленого вивчення механізмів бюджетного планування. З'ясовано, що в сучасній системі управління місцевими фінансами існують певні структурні обмеження та інституційні бар'єри. Аналіз практики бюджетного процесу в умовах адміністративної реформи дозволив розробити комплексний підхід до оптимізації прийняття управлінських рішень у бюджетній сфері. Запропонована модель включає інноваційні механізми підвищення ефективності бюджетного менеджменту, що в сукупності надасть можливість удосконалити процеси фінансового планування на місцевому рівні. На нашу думку, саме такі методологічні та практичні напрацювання можуть слугувати теоретико-методичною базою для розвитку системи управління місцевими бюджетами в контексті сучасних трансформаційних процесів.

The purpose of the article is to explore and enhance the methodological approaches to management decision-making in local budget formation, taking into account the complex challenges of decentralization and financial autonomy in modern governance. Local budget management represents a critical aspect of public administration, where theoretical insights must converge with practical implementation. Our research aims to uncover the underlying mechanisms that influence financial decision-making at the local level, identifying both the strengths and limitations of existing budgetary processes. The study delves into the intricate world of local financial management, examining the structural constraints and institutional barriers that often impede effective budget planning. We recognize that successful budget formation is not merely a technical exercise, but a sophisticated process that requires a nuanced understanding of local economic dynamics, administrative capabilities, and strategic development goals. Through a

comprehensive analysis of current budget practices, we seek to develop a more adaptive and responsive approach to financial management. This involves exploring innovative mechanisms that can enhance transparency, improve resource allocation, and create more flexible financial planning strategies. Our research methodology combines in-depth theoretical analysis with practical case studies, allowing us to bridge the gap between academic insights and real-world administrative challenges. We aim to provide a comprehensive framework that local authorities can use to optimize their budget decision-making processes, ultimately supporting more effective local development and economic resilience. The proposed model goes beyond traditional budgeting approaches, integrating modern management techniques, data-driven decision-making, and strategic planning methodologies. By addressing the current limitations in local financial management, we hope to contribute to the ongoing transformation of public administration and support more efficient, transparent, and responsive local governance. Ultimately, our research seeks to create a theoretical and methodological foundation that can guide local authorities in navigating the complex landscape of budget formation, helping them to overcome existing challenges and capitalize on new opportunities for financial innovation and strategic development.

Ключові слова: *місцеві фінанси, місцевий бюджет, децентралізація, бюджетне планування, управлінські рішення, фінансова автономія.*

Keywords: *local finances, local budget, decentralization, budget planning, management decisions, financial autonomy.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується глибокими трансформаційними процесами, що особливо яскраво проявляються в системі місцевого самоврядування та бюджетного менеджменту. Процеси

децентралізації, які розпочалися понад десять років тому, висувають принципово нові вимоги до механізмів прийняття управлінських рішень у бюджетній сфері, потребують впровадження інноваційних підходів до фінансового планування та управління місцевими ресурсами.

Ця обставина і визначає зв'язок загальної проблеми з найбільш важливими науковими та практичними завданнями оптимізації процесу прийняття управлінських рішень у формуванні місцевих бюджетів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дане питання дотично досліджували низка науковців, зокрема: Є. Трипольський [1], Ю. Кізіма [2], Н. Гнатишин [3] та інші. В роботах зазначених авторів розкривається сутність управлінських рішень, механізми формування місцевих бюджетів, їх структура та перспективи розвитку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Незважаючи на велику кількість напрацювань у сфері формування місцевих бюджетів та перспективах розвитку, дана проблематика доволі часто окреслена в загальних рисах та потребує більш ґрунтованого, вузьконаправленого дослідження.

Саме тому мета статті полягає у підборі правильної стратегії прийняття управлінських рішень у сфері формування місцевих бюджетів на основі SWOT-аналізу та наявних наукових напрацювань. Дане дослідження допоможе сформувати дійсно якісний підхід до формування місцевих бюджетів та забезпечити сталий розвиток громад.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бюджет територіальної громади – це головний фінансовий документ, який регламентує всю фінансово-господарську діяльність місцевої влади, бюджетних установ та забезпечує економічний та соціально-культурний розвиток громади. Бюджет територіальної громади розробляється фінансовим відділом та ґрунтується на прогностичних розрахунках доходів та розрахованих видатків, що містяться в бюджетних запитах. Рішення про місцевий бюджет формується відповідно до типової форми, яка розробляється та затверджується Мінфіном України [4].

SWOT-аналіз – це аналітичний метод, який використовується для оцінювання сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз [5]. SWOT-аналіз дає змогу розробити стратегію дій, засновану на сильних і слабких сторонах, а також використовувати можливості, усуваючи загрози.

SWOT-аналіз включає 3 етапи:

1. Виявлення переліку факторів, що характеризують внутрішнє і зовнішнє середовище суб'єкта господарювання.
2. Проведення бальної та вагової оцінки і ранжування виявлених факторів.
3. Побудова матриці SWOT та вибір стратегії розвитку.

Із першого пункту можемо побачити, що для ефективного проведення аналізу нам потрібно провести поділ на зовнішнє та внутрішнє середовище, для яких, в свою чергу, необхідно визначити сильні і слабкі сторони, можливості та загрози відповідно. Сильні сторони представляють собою певні переваги, в нашому випадку позитивні сторони прийняття управлінських рішень в сфері формування місцевих бюджетів. Слабкі сторони – певні недоліки, які виникають із різних причин, починаючи від некомпетентності управлінців закінчуючи недосконалістю нормативно-правової бази. Можливості це певні фактори, які з'являються при успішній підготовці та реалізації проєкту. На противагу можливостям існують і певні загрози – фактори, які перешкоджають реалізації повністю або частково. Загалом аналітичне забезпечення прийняття управлінського рішення у сфері формування місцевих бюджетів представлено у Табл. 1.

Таблиця 1. Аналітичне забезпечення прийняття управлінського рішення у сфері формування місцевих бюджетів

Внутрішнє середовище	
<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - Чітке визначення дохідної та видаткової частин бюджету з деталізацією по фондах та статтях. - Затвердження бюджетних призначень головним розпорядникам коштів, міжбюджетних трансфертів, обсягів капітальних вкладень та розподілу витрат на місцеві/регіональні програми. - Встановлення оборотного залишку бюджетних коштів, резервного фонду та лімітів місцевого боргу. - Надання фінансовому управлінню повноважень щодо тимчасового розміщення вільних коштів на депозитах, отримання позик на покриття касових розривів, здійснення зовнішніх та внутрішніх запозичень. 	<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - Відсутність детальної інформації щодо джерел фінансування дефіциту спеціального фонду. - Недостатнє висвітлення планів щодо реалізації інвестиційних проектів, крім зазначення обсягів капітальних вкладень. - Відсутність інформації про очікувані результативні показники виконання бюджетних програм.
Зовнішнє середовище	
<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> - Раціональне використання бюджетних коштів та оптимізація видатків за рахунок ефективного управління фінансами. - Залучення додаткових джерел фінансування, зокрема через ефективне управління вільними коштами та реалізацію інвестиційних проектів. - Підвищення прозорості бюджетного процесу шляхом публічного представлення інформації про виконання бюджетних програм. 	<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ризики невиконання дохідної частини бюджету, зокрема через економічну нестабільність. - Можливе зростання витрат на обслуговування місцевого боргу. - Неєфективне управління бюджетними коштами на рівні головних розпорядників, що може призвести до нецільового використання коштів.

Джерело: складено автором самостійно.

Із даної таблиці бачимо, що система управління місцевими бюджетами має потужні внутрішні механізми бюджетного планування та резерви для

оптимізації фінансових процесів, але потребує вдосконалення інформаційної прозорості, деталізації інвестиційних стратегій та посилення контролю за використанням бюджетних коштів. Ключовим викликом є забезпечення стійкості бюджетної системи в умовах економічної нестабільності, шляхом впровадження інноваційних механізмів управління фінансовими ресурсами.

Далі необхідно провести оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища, для структуризації представимо результати у вигляді таблиць.(Табл. 2).

Таблиця 2. Оцінка внутрішнього середовища

Сильні сторони				Слабкі сторони			
Фактори	Si, бали	Вагомість, MSi	Цінність, Si* MSi	Фактори	Wi, бали	Вагомість, MWi	Цінність, Si* MWi
Чітке визначення дохідної та видаткової частин бюджету	8	0,2	1,6	Відсутність детальної інформації щодо джерел фінансування дефіциту спеціального фонду.	8	0,5	4
Затвердження бюджетних призначень головним розпорядникам коштів	5	0,1	0,5	Недостатнє висвітлення планів щодо реалізації інвестиційних проектів	4	0,3	1,2
Встановлення оборотного залишку бюджетних коштів, резервного фонду та лімітів місцевого боргу.	9	0,3	2,7	Відсутність інформації про очікувані результативні показники виконання бюджетних програм.	5	0,2	1
Надання фінансовому управлінню повноважень щодо тимчасового розміщення вільних коштів на депозитах	9	0,4	3,2				
Разом:	31	1	8	Разом:	17	1	6

Джерело: складено автором на основі [6].

Наступним кроком є Оцінка внутрішнього середовища із врахуванням факторів (Табл. 3).

Таблиця 3. Оцінка зовнішнього середовища

Можливості				Загрози			
Фактори	Oj, бал	POj	Oj* POj	Фактори	Tj, бал	PTj	Tj*PTj
Раціональне використання бюджетних коштів та оптимізація видатків за рахунок ефективного управління фінансами.	9	0,5	4,5	Ризики невиконання дохідної частини бюджету, зокрема через економічну нестабільність.	9	0,4	3,6
Залучення додаткових джерел фінансування, зокрема через ефективне управління вільними коштами та реалізацію інвестиційних проектів.	7	0,4	2,8	Неефективне управління бюджетними коштами на рівні головних розпорядників, що може призвести до нецільового використання коштів.	9	0,4	3,6
Підвищення прозорості бюджетного процесу	5	0,1	0,5	Можливе зростання витрат на обслуговування місцевого боргу.	7	0,2	1,4
Разом:	21	1	7,8	Разом:	25	1	8,6

Джерело: складено автором на основі [6].

Із даних таблиць можна зробити проміжні висновки і зазначити, що сильні сторони мають перевагу над слабкими, що свідчить про позитивні тенденції внутрішнього середовища, а загрози з загальною оцінкою у 8,6 балів переважають можливості загальна оцінка яких складає 7,8 балів.

Визначивши показники внутрішнього та зовнішнього середовища побудуємо матрицю SWOT. Суть матриці полягає в тому, щоб знайти добуток

сильних та слабких сторін із можливостями та загрозами. Це забезпечить визначення чітких оцінок для вибору правильної стратегії розвитку. Загальний вигляд матриці представлено у Табл. 4.

Таблиця 4. Матриця SWOT

Фактори внутрішнього/зовнішнього середовища, у зважених балах	Можливості (Oj)			Загрози (Tj)		
	Рац. використання б.к. (4,5)	Залучення додат. джерел(2,8)	Підвищення прозорості (0,5)	Невиконання дох. ч. (3,6)	Неефективне упр. б.к. (3,6)	Зростання витрат (1,4)
Сильні сторони	Поле «SO»: $S_i * O_j = K^{SO_{ij}}$			Поле «ST»: $S_i * T_j = K^{ST_{ij}}$		
Чітке визначення дохідної та видаткової частин бюджету (1,6)	7,2	4,48	0,8	5,76	5,76	2,24
Затвердження бюджетних призначень (0,5)	2,25	1,4	0,25	1,8	1,8	0,7
Встановлення оборотного залишку бюджетних коштів (2,7)	12,5	7,56	1,35	9,72	9,72	3,78
Надання фінансовому управлінню повноважень (3,2)	14,4	8,96	1,6	11,52	11,52	4,48
Слабкі сторони	Поле «WO»: $W_i * O_j = K^{WO_{ij}}$			Поле «WT»: $W_i * T_j = K^{WT_{ij}}$		
Відсутність детальної інформації (4)	18	11,2	2	14,4	14,4	5,6
Недостатнє висвітлення планів (1,2)	5,4	3,36	0,6	4,32	4,32	1,68
Можливе зростання витрат (1)	4,5	2,8	0,5	3,6	3,6	1,4

Джерело: складено автором самостійно.

Отримавши усі показники, виберемо стратегію розвитку при формуванні місцевих бюджетів. Основу вибору складає сума окремих

показників, отриманих внаслідок добутків в матриці SWOT. Загальний вигляд вибору стратегії представлено у Табл. 5.

Таблиця 5. Вибір стратегії розвитку

$\sum_1^{I,J} K^{SO_{i,j}}$ (62,75)		<	$\sum_1^{I,J} K^{ST_{i,j}}$ (68,8)
>		x	>
$\sum_1^{I,J} K^{WO_{i,j}}$ (48,36)		<	$\sum_1^{I,J} K^{WT_{i,j}}$ (53,32)
Види стратегій:	Максі-Максі	використання сильних сторін для реалізації можливостей	$\sum K^{SO_{i,j}} > \sum K^{ST_{i,j}}$ $\sum K^{SO_{i,j}} > \sum K^{WO_{i,j}}$
	Максі-Міні	використання сильних сторін для зниження негативного впливу загроз	$\sum K^{ST_{i,j}} > \sum K^{SO_{i,j}}$ $\sum K^{ST_{i,j}} > \sum K^{WT_{i,j}}$
	Міні-Максі	використання можливостей для нівелювання слабких сторін	$\sum K^{WO_{i,j}} > \sum K^{SO_{i,j}}$ $\sum K^{WO_{i,j}} > \sum K^{WT_{i,j}}$
	Міні-Міні	згортання діяльності	$\sum K^{WT_{i,j}} > \sum K^{WO_{i,j}}$ $\sum K^{WT_{i,j}} > \sum K^{ST_{i,j}}$
Рекомендована стратегія розвитку:			Максі-Міні

Джерело: складено автором самостійно.

Як свідчать результати проведеного SWOT-аналізу, найоптимальнішою стратегією для розвитку управлінських рішень у сфері формування місцевих бюджетів є зосередження зусиль на нейтралізації впливу потенційних загроз через активне використання існуючих сильних сторін. Іншими словами, місцева влада повинна максимально ефективно задіяти свої управлінські та фінансові можливості для подолання ризиків, таких як економічна нестабільність, зростання дефіциту бюджету чи зовнішні шоки. Це дозволяє не лише стабілізувати ситуацію, але й створити умови для подальшого розвитку та підвищення ефективності бюджетного процесу, а це тягне за собою перспективу сталого розвитку громад в цілому.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У ході проведеного дослідження ми проаналізували процес прийняття

державно-управлінських рішень у сфері формування місцевих бюджетів за допомогою SWOT-аналізу. Зокрема, було визначено ключові фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на ефективність бюджетного планування та управління фінансами на місцевому рівні. Аналіз внутрішніх факторів показав, що система управління місцевими бюджетами має ряд сильних сторін, таких як чітке визначення дохідної та видаткової частин бюджету, встановлення резервного фонду та оборотного залишку, а також розширення повноважень фінансових управлінь. Разом із тим були виявлені слабкі сторони, які вимагають покращення, зокрема недостатня деталізація джерел фінансування, низька прозорість у реалізації інвестиційних проектів та відсутність показників результативності бюджетних програм. У зовнішньому середовищі виявлено низку перспектив, серед яких ефективне використання бюджетних коштів, залучення додаткового фінансування та підвищення прозорості бюджетного процесу. Однак одночасно визначено значні загрози, такі як економічна нестабільність, ризики невиконання дохідної частини бюджету та можливе зростання витрат на обслуговування боргових зобов'язань. Результати аналізу дали змогу визначити оптимальну стратегію розвитку у формуванні місцевих бюджетів. Найбільш доцільною стратегією виявилася "Максі-Міні", яка полягає у максимальному використанні сильних сторін для мінімізації негативного впливу загроз. Цей підхід дозволяє не лише ефективно протидіяти викликам, а й забезпечувати стійкість бюджетної системи та її адаптацію до зовнішніх змін.

Отже, проведене дослідження свідчить про важливість комплексного підходу до аналізу і планування місцевих бюджетів. Використання сильних сторін та усунення слабких аспектів створює підґрунтя для підвищення ефективності прийняття державно-управлінських рішень та забезпечення сталого економічного розвитку територіальних громад.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка та впровадження інноваційних інструментів і методів управління місцевими

бюджетами, що враховують специфіку функціонування територіальних громад в умовах економічної нестабільності. Це передбачає створення адаптивних механізмів фінансового планування, які дозволять більш ефективно реагувати на зовнішні виклики, зокрема економічні кризи, інфляційні процеси, зміни в податковому законодавстві та нестабільність надходжень до бюджетів. Особливо важливо приділити увагу впровадженню сучасних цифрових технологій у процес формування та виконання місцевих бюджетів. Це може включати розробку автоматизованих систем обліку й аналізу бюджетних даних, що дозволить підвищити прозорість використання коштів, покращити контроль за їх цільовим спрямуванням і оптимізувати процес ухвалення управлінських рішень.

Література

1. Войтик О. Особливості прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування 2023 URL: [https://d-governance.com.ua/web/uploads/pdf/DG_1\(31\)_63-74.pdf](https://d-governance.com.ua/web/uploads/pdf/DG_1(31)_63-74.pdf)
2. Кізима Ю. Доходи місцевих бюджетів України: склад, динаміка, вектори оптимізації 2021 URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/51965/1/%D0%9A%D1%96%D0%B7%D0%B8%D0%BC%D0%B0%20%D0%AE.%D0%86.%20%D0%A4%D0%9F%D0%A4%D0%BC-21.pdf>
3. Гнатишин Н.Г. Доходи та видатки місцевих бюджетів: сучасний стан та перспективи розвитку 2023 URL: http://rps.chteiknteu.cv.ua:8585/jspui/bitstream/123456789/2256/1/GNATISHIN_072.pdf
4. Зеленко О. Загальні відомості про місцевий бюджет. 2021 URL: <https://eurosolidarity.org/wp-content/uploads/2021/02/prezentacziya-byudzheterytorialnoyi-gromady.pdf>
5. SWOT-аналіз: що це таке та приклади використання URL: <https://wedex.com.ua/blog/swot-analiz-shho-tse-take-ta-prikladi-vikoristannya/>

6. Місцеві бюджети URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget?id=2210000000>

References

1. Voityk, O.Ye. (2023), “features of administrative decision-making in local government bodies”, *Demokratychnе vryaduvannya*, vol. 1 (31), pp. 63-74

2. Decentralization (2024), “Analysis of local budgets for 9 months of 2024: how the war and budget innovations affected local government”, available at: <https://decentralization.ua/news/18931> (Accessed 22 March 2025).

3. Grizoglazov, D. (2008), “Local budget revenues: current status and prospects”, *Rynok tsinnykh paperiv Ukrainy*, [Online], vol. 5-6, available at: <http://securities.usmdi.org/?p=22&n=40&s=383> (Accessed 25 March 2025)

4. European solidarity (2021), “Budget of the territorial community: formation, structure and amendments”, available at: <https://eurosolidarity.org/wp-content/uploads/2021/02/prezentacziya-byudzhet-terytorialnoyi-gromady.pdf> (Accessed 22 November 2024).

5. Wadex (2023), “SWOT analysis: what it is and examples of use”, available at: <https://wedex.com.ua/blog/swot-analiz-shho-tse-take-ta-prikladi-vikoristannya/> (Accessed 25 November 2024).

6. Open Budget (2024), “Local budgets”, available at: <https://openbudget.gov.ua/local-budget?id=2210000000> (Accessed 27 November 2024).

Стаття надійшла до редакції 10.04.2025 р.