



DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-1\(33\)-010](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-1(33)-010)

УДК 336.1:352

JEL R51, R58, H70, H72

Ія Борисівна ЧУДАЄВА

доктор економічних наук, професор,
ректор,

Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,
м. Черкаси, Україна

 <https://orcid.org/0000-0001-7759-2372>
iaandia@ukr.net

Олена Миколаївна СУКАЧ

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри фінансів,

Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,
м. Черкаси, Україна

 <https://orcid.org/0000-0001-7150-0262>
elen1@online.ua

ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ МУНІЦИПАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД

***Анотація.** У статті досліджено інституційні засади муніципального менеджменту з позиції забезпечення ефективності формування та реалізації місцевих бюджетів територіальних громадах. В умовах децентралізації влади, в Україні зростає роль органів місцевого самоврядування у стратегічному управлінні фінансовими ресурсами, що вимагає удосконалення організаційних та правових механізмів муніципального управління. Авторами розкрито сутність муніципального менеджменту як інструменту координації інтересів громади, органів влади та місцевого бізнесу задля сталого розвитку територій.*

Наголошено на важливості створення ефективного інституційного середовища, яке сприятиме прозорості бюджетного процесу, залученню громадськості до прийняття управлінських рішень та підвищенню фінансової самостійності громад. Обґрунтовано науково-методичний підхід щодо

оцінювання інституційної спроможності муніципального менеджменту у сфері бюджетного планування. Запропоновано систему показників, яка дозволяє оцінити ефективність інституційних механізмів управління місцевими бюджетами, з урахуванням специфіки окремих територіальних громад.

Ключові слова: *децентралізація, муніципальний менеджмент, управління, територіальна громада, місцевий бюджет, фінансові ресурси.*

Постановка проблеми. Трансформаційні процеси, які наразі відбуваються в системі публічного управління формують нові вимоги до ефективності муніципального менеджменту, як ключового механізму реалізації державної політики на місцевому рівні. Особливої актуальності ці питання набувають у контексті впровадження реформи децентралізації, яка сприяла посиленню ролі територіальних громад у прийнятті управлінських рішень щодо формування та використання фінансових ресурсів. Муніципальний менеджмент, у цьому випадку, поєднує набір інструментів, підходів і практик, спрямованих на забезпечення результативного управління ресурсами громади з урахуванням її соціально-економічних особливостей та спроможності. Водночас ефективність бюджетного процесу значною мірою залежить від якості інституційного середовища, зокрема, нормативно-правового забезпечення, організаційної структури органів місцевого самоврядування, компетенцій посадових осіб, а також рівня участі населення в прийнятті управлінських рішень. Адже, саме інституційні засади муніципального менеджменту відіграють визначальну роль у забезпеченні прозорості, ефективності та підзвітності бюджетної політики, що реалізується органами місцевого самоврядування. Проте, попри значні позитивні зрушення від впровадження децентралізаційної реформи, в Україні й надалі спостерігаються значні проблеми у сфері формування місцевих бюджетів. Зокрема, недостатня фінансова автономія громад, недосконалість міжбюджетних трансфертів, слабкий рівень фінансового планування та низький рівень інституційної спроможності органів місцевого самоврядування залишаються стримуючими факторами у забезпеченні сталого розвитку територій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика муніципального менеджменту, інституційного забезпечення місцевого самоврядування та бюджетного процесу в територіальних громадах активно досліджується, як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями та практиками.

Так, муніципальний менеджмент – це діяльність виборних та інших



органів місцевого самоврядування з управління муніципальною власністю, об'єктами муніципального господарства, формування та виконання місцевого бюджету, а також інша їхня діяльність у різних сферах муніципального управління, спрямована на забезпечення рівня життєдіяльності населення [1]. На думку С. Чернова, Т. Бельської, Н. Мушинської «муніципальний менеджмент є формою управління на місцевому рівні та спрямований на розв'язанні питань місцевого значення» [2]. Муніципальний менеджмент, як фундаментальна вісь у функціонуванні місцевих органів влади, відіграє визначальну роль в ефективному наданні основних послуг, яких потребує громада, вважають Г. Гранісо, С. Мостасеро, М. Ріофріо [3].

І. Щебетун, Т. Михайліна, зазначають, що «новим типом управління, орієнтованим на передові підходи й технології, соціально-значущий результат і партнерський стиль взаємовідносин місцевої влади, бізнесу, громади є – муніципальний менеджмент» [4].

Значна кількість досліджень зосереджується на аналізі ефективності органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації, питаннях розбудови інституційної спроможності громад та механізмах управління місцевими фінансами. Автори наголошують на важливості формування нових управлінських компетенцій, стратегічного мислення та інституційної стійкості органів місцевої влади. Зокрема, С. Сербогіна зазначає, що зволікання з оптимізацією управління на місцевому рівні призводить до суттєвого збільшення собівартості адміністративно-територіального реформування в майбутньому [5]. На думку Я. Жаліло, наразі існує потреба налагодження основ управлінської спроможності в громадах та поширення міжмуніципальної та міжрегіональної співпраці [6]. С. Дяченко наголошує на потребі удосконалення системи управління місцевими фінансами та розвитку її інституційного забезпечення в умовах децентралізації [7]. Т. Цапик, своєю чергою, зазначає, що «маркетинговий підхід до управління розвитком територіальних громад є ефективним та адаптивним, адже він дає змогу створити позитивний імідж громади, залучати внутрішні та зовнішні ресурси» [8].

Разом з тим, теоретичні основи муніципального менеджменту, як системи управління розвитком місцевих територій досліджували О. Амоша, В. Вахрушина, Т. Васильєва, І. Лукінов, які наголошували на важливості інституційної спроможності органів місцевого самоврядування в забезпеченні сталого розвитку територій. Праці О. Дацюка, Л. Єлісєєвої, І. Рея доводять залежність результативності функціонування місцевих бюджетів від інституційної організації управлінських процесів.

Практичні аспекти реалізації муніципальної політики, управління

фінансовими ресурсами та участі громадськості у бюджетному процесі висвітлено у працях О. Піхоцької, А. Блава [9]. Чинники, що впливають на формування бюджетів у територіальних громадах, зокрема інституційні бар'єри, рівень довіри до місцевої влади, якість управлінських рішень, як методологічної основи аналізу муніципального менеджменту представлені в роботах Д. Норта [10], О. Веблена [11], Дж. Ходжсона [12], які розкривають роль формальних і неформальних інститутів у забезпеченні ефективного управління.

Попри наявності значної кількості праць, значна кількість питань й до тепер залишаються недостатньо дослідженими. Більшість робіт зосереджується на окремих аспектах – фінансових механізмах, правовому регулюванні або організаційних моделях, проте не забезпечують інтегрального бачення взаємозв'язків між цими елементами. Недостатньо висвітленим залишається комплексний підхід до вивчення саме інституційних засад муніципального менеджменту у формуванні місцевих бюджетів.

Формулювання мети статті. Метою дослідження є науково-методичне обґрунтування інституційних засад муніципального менеджменту в процесі формування бюджетів територіальних громад, а також розробка підходів до вдосконалення управлінських практик з метою підвищення ефективності бюджетного процесу на рівні територіальних громад.

Методи і методологія здійснення дослідження. У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, задля узагальнення теоретичних підходів до муніципального менеджменту використано методи аналізу та синтезу, а з метою визначення структури інституційного середовища управління місцевими бюджетами застосовано системний підхід. За допомогою експертного оцінювання виявлено проблемні аспекти організації бюджетного процесу під час розробки науково-методичних рекомендацій щодо удосконалення управлінських механізмів застосовано елементи моделювання.

Виклад основного матеріалу й отриманих наукових результатів. Муніципальний менеджмент відіграє вирішальну роль у розвитку місцевих громад, а його ефективність та результативність є визначальними факторами економічного зростання та сталого розвитку регіону. Муніципальне управління, яке є функцією місцевого самоврядування, спрямоване на підвищення якості життя населення муніципалітету, а саме:

- формування програм розвитку муніципалітету громади;
- затвердження та виконання міського бюджету;
- встановлення місцевих податків і зборів тощо.



В умовах сьогодення, муніципальний менеджмент набуває рис стратегічного управління, зорієнтованого на: підвищення фінансової спроможності громади; залучення інвестицій; забезпечення ефективного планування витрат; впровадження принципів результативності та ефективності в бюджетному процесі.

Відтак, муніципальний менеджмент, у контексті формування місцевих бюджетів, визначається як системна діяльність суб'єктів місцевого самоврядування, спрямована на ефективне управління фінансовими ресурсами задля задоволення потреб громади. Інституційні засади цієї діяльності формуються в умовах децентралізації, яка актуалізує необхідність посилення фінансової автономії територіальних громад. В окреслених реаліях, вагомого значення набуває інституційна спроможність громади, тобто здатність її органів самоврядування ефективно реалізовувати повноваження, забезпечувати якісні публічні послуги та залучати ресурси. Недостатній рівень інституційної спроможності зазвичай стає перешкодою для реалізації прогресивних бюджетних ініціатив. Відтак, постає питання наявності кваліфікованих спеціалістів у сфері бюджетного планування, обліку та аналізу у громаді, побудова ефективної структури управління, здійснення чіткого розподілу повноважень.

Децентралізаційна реформа, яка активно впроваджується в Україні з 2014 року, докорінно змінила підходи до управління на місцевому рівні. Ураховуючи, що Законом України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [13], визначено, що «об'єднана територіальна громада, адміністративним центром якої визначено місто, є міською територіальною громадою, центром якої визначено селище, – селищною, центром якої визначено село, – сільською» [13]. Відтак, муніципальними можна вважати сільські, селищні та міські ради ОТГ, новостворених завдяки реформі децентралізації [14]. Муніципальний менеджмент, в об'єднаних територіальних громадах, наразі виходить з принципово нової ринково-орієнтованої ідеології роботи зі споживачами своїх послуг, з нових підходів до організації підготовки та прийняття рішень на системно аналітичній і демократичній основі [15].

Реалізація реформи на рівні територіальних громад, вимагає постійного моніторингу її ефективності, яка ґрунтується на аналізі ключових показників виконання місцевих бюджетів та здійсненні їхньої оцінки. Наразі, в Україні, сформовано 1469 об'єднаних територіальних громад, з яких 1438 взаємодіють з державним бюджетом.



Таблиця 1

Баланс місцевих бюджетів, млн. грн.

Показники виконання	Загальний фонд			Спеціальний фонд			Разом		
	2023	2024	Темп росту	2023	2024	Темп росту	2023	2024	Темп росту
Доходи	590528.9	628530.3	38001.4 (106.4%)	62080.1	51000.4	-11079.6 (82.1%)	652609.1	679530.8	26921.7 (104.1%)
Видатки	476293.0	508025.3	31732.3 (106.6%)	170529.4	163772.6	-6756.8 (96.0%)	646822.5	671798.0	24975.4 (103.8%)
Кредитування	371.0	-68.0	-439.0	5.5	-85.1	-90.7	376.5	-153.2	-529.7
Дефіцит (-) / Профіцит (+)	113864.8	120573.0	6708.1	-108454.9	-112687.0	-4232.	5409.9	7885.9	2476.0

Джерело: <https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2024&budgetType=LOCAL>

За підсумками 2024 року відмічено належне виконання основних завдань бюджетної політики та фінансування пріоритетних статей видатків територіальних громад. Оцінювання спроможності територіальних громад було здійснено за результатами звітних показників 2024 року по 1331 територіальній громаді за 11 показниками фінансової спроможності, розрахованих на підставі даних про чисельність населення та показників виконання бюджету відповідної громади [16].

За результатами оцінювання фінансової спроможності 456 територіальних громад, у 2024 році, включено до категорії високого рівня спроможності (34,3% від кількості громад, по яких здійснювалося оцінювання). Найбільша кількість громад із високим рівнем спроможності у Київській області – 58, у Дніпропетровській – 46, Полтавській – 42 [16]. До розрахунку 2024 року не включено 107 громад, які перебувають на тимчасово окупованих територіях.

Таблиця 2

Розподіл ОТГ за рівнем фінансової спроможності

	2023 рік		2024 рік	
	К-ть громад	Питома вага, %	К-ть громад	Питома вага, %
високий	495	34,40%	456	34,30%
оптимальний	314	21,80%	284	21,30%
задовільний	200	13,90%	242	18,20%
низький	247	17,20%	218	16,40%
критичний	182	12,70%	131	9,80%

До розрахунку 2024 року не включено 107 громад, які перебувають на тимчасово окупованих територіях.

Відповідно до здійсненого оцінювання, із 456 громад, що належать до високого рівня спроможності 172 (або 37,7%) мають статус міських,



119 (26,1%) – селищні громади, 165 (36,2%) – сільські громади. У міру зниження категорії рівня спроможності (від високого до критичного) частка територіальних громад міського типу зменшується, водночас частка сільських громад зростає: серед 131 громади, які віднесені до критичного рівня лише 7 (5,3%) міські громади, 41 (31,3%) – селищні, 83 (63,4%) – сільські громади [16].

Разом з тим, сума доходів загального фонду (без урахування трансфертів), у розрахунку на 1 мешканця, у територіальних громадах, по яких здійснено розрахунки, в середньому склала 8182,8 грн на 1 особу (у 2023 р. – 7751,2 грн). У 523 громадах показник доходів на 1 мешканця перевищив зазначений середній рівень. Видатки загального фонду, у розрахунку на 1 мешканця, в середньому по громадах становили 11652,3 грн (10369,1 грн. – 2023 р.) на 1 особу. У 526 громадах показник видатків перевищив цю величину. Проте, за окремими громадами обсяг видатків на управлінський апарат перевищує обсяги власних доходів, що зумовлено зниженням ділової активності економічних агентів, неможливістю застосування стандартних підходів та механізмів до організації бюджетного процесу тощо. Отже, в умовах децентралізації об'єднані територіальні громади отримали нові фінансові повноваження, однак ефективно управління цими ресурсами потребує не лише нових управлінських підходів, а й підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування.

Ефективність муніципального управління бюджетом громади доцільно здійснювати з використанням методичного підходу, який ґрунтується на комплексному аналізі фінансової спроможності громади, за такими напрямками:

- оцінка дохідної частини бюджету, зокрема аналіз структури податкових надходжень, дотацій, субвенцій, рівня самозабезпечення;

- аналіз ефективності видаткової політики – визначення пріоритетних напрямів фінансування, оцінка витрат на адміністративні функції, соціальні послуги, інфраструктурні проекти;

- визначення фінансової незалежності – питома вага власних доходів у загальному обсязі надходжень;

- оцінка рівня прозорості та підзвітності – використання індексів прозорості бюджетів, участі громадськості у прийнятті рішень;

- стратегічне бюджетне планування – наявність та реалізація середньострокових бюджетних планів, фінансових стратегій громади.

Цей підхід дозволить муніципальним органам приймати обґрунтовані бюджетні рішення та адаптувати бюджетну політику до змін зовнішнього середовища. Структурна схема підходу наведена на рис. 1.

Основною складовою запропонованого підходу є системний аналіз взаємозв'язку між інституційними елементами муніципального менеджменту, бюджетними процесами та участю громадськості в управлінні місцевими фінансами.



Рис. 1. Етапи реалізації методичного підходу муніципального управління в громаді

Джерело: узагальнено та побудовано авторами.



Реалізація запропонованого підходу передбачає обчислення показників, які дозволяють оцінити ефективність інституційних механізмів управління місцевими бюджетами, з урахуванням специфіки конкретних територіальних громад (табл. 3).

Таблиця 3

**Показники оцінки ефективності інституційних механізмів
управління бюджетами територіальних громад**

Група показників	Показник
Фінансова самостійність громади	Частка власних доходів у загальній сумі доходів бюджету, % Коефіцієнт податкової спроможності (надходження податків на 1 особу) Рівень дотаційності бюджету, %
Ефективність бюджетного планування	Точність виконання планових показників (відхилення між запланованими і фактичними доходами/видатками), % Частка програмно-цільового методу у формуванні бюджету, % Наявність та реалізація середньострокових бюджетних прогнозів
Прозорість і підзвітність управління	Індекс прозорості бюджету громади (на основі аналітичних платформ, напр. DOZORRO, Spending.gov.ua) Кількість публічних звітів про виконання бюджету, шт./рік Рівень участі громадськості у бюджетному процесі (кількість консультацій, бюджет участі тощо)
Ефективність витрачання бюджетних коштів	Частка видатків на адміністративні потреби в загальному бюджеті, % Рівень освоєння капітальних видатків, % Ефективність реалізації місцевих програм (співвідношення результатів до витрат)
Інституційна спроможність	Кількість фахівців із фінансової аналітики та управління у структурі ОМС, чол. Наявність внутрішніх фінансових регламентів та процедур Кількість впроваджених цифрових інструментів управління бюджетом
Адаптивність до зовнішніх змін	Швидкість реагування на бюджетні зміни (перегляди бюджету протягом року), днів Рівень диверсифікації джерел доходів Готовність до кризових ситуацій (наявність резервного фонду, антикризових заходів)

Джерело: узагальнено та побудовано авторами.

Показники фінансової самостійності громади відображають рівень залежності бюджету громади від трансфертів та забезпеченість власними ресурсами. Ефективність бюджетного планування визначає результативність

програмно-цільового планування на рівні громад у коротко- та довгостроковій перспективі. Також наведені показники дозволяють визначити відкритість бюджету для громадськості та децентралізацію управління. За допомогою показників інституційної спроможності визначається рівень модернізації управління завдяки кадровому потенціалу. Вагомим показником оцінки ефективності інституційних механізмів управління бюджетами територіальних громад є адаптивність муніципального менеджменту до криз та зовнішніх шоків. Наведені показники можуть бути інтегровані в систему моніторингу або рейтингову оцінку ефективності муніципального менеджменту в громадах з урахуванням їхньої специфіки (сільські, міські, гірські тощо).

Варто відзначити, що попри позитивні зрушення, в Україні залишається низка проблем у сфері муніципального менеджменту в територіальних громадах. Зокрема, недостатність власних доходів громад, нерівномірність фінансового забезпечення між громадами, обмеженість кадрового потенціалу на місцях, низький рівень стратегічного планування, відсутність єдиної системи моніторингу ефективності використання бюджетних коштів.

Ці виклики потребують посилення інституційної підтримки на державному рівні, впровадження стандартів управлінської якості.

Відтак, з метою підвищення ефективності муніципального менеджменту територіальних громад доцільним є:

- впровадження системи індикаторів ефективності місцевих бюджетів;
- цифровізація бюджетного процесу (використання онлайн-платформ для планування та звітування);
- розвиток партнерських відносин між громадами (міжмуніципальне співробітництво);
- посилення ролі стратегічного менеджменту в ухваленні бюджетних рішень;
- створення інституцій регіональної підтримки, які б надавали методичну допомогу громадам.

Таким чином, модернізація муніципального менеджменту є необхідною умовою для формування фінансово спроможних і самодостатніх територіальних громад в Україні.

Висновки. Отже, у сучасних умовах децентралізації влади та посилення ролі місцевого самоврядування особливого значення набуває впровадження ефективних організаційно-управлінських механізмів, які будуть забезпечувати фінансову спроможність та сталий розвиток територіальних громад. Відтак, значна увага має бути приділена розробці адаптивних моделей муніципального менеджменту, які будуть враховувати специфіку окремих типів територіальних громад (міських, сільських, гірських, об'єднаних) та регіональні особливості



соціально-економічного розвитку. Не менш важливими аспектами, є оцінка ефективності наявних інституцій у сфері контролю за використанням бюджетних коштів, зокрема органів внутрішнього аудиту, громадських рад, ревізійних комісій тощо, що зумовлює розробку показників оцінювання ефективності муніципального менеджменту, які відображають не лише фінансові результати, але й рівень задоволеності мешканців, ступінь соціальної згуртованості та сталість розвитку територіальної громади. Актуальним залишається аналіз впливу цифрових технологій на бюджетний процес та управління муніципальними ресурсами, зокрема в контексті запровадження електронного урядування та відкритих бюджетів.

Відтак, формування інституційних засад муніципального менеджменту має здійснюватися у тісному взаємозв'язку з удосконаленням інфраструктури прийняття рішень, розвитком управлінських компетенцій та підвищенням прозорості місцевих фінансів.

Список використаних джерел:

1. Definition Of Practice For Municipal Management (Core Leadership and Management Competencies). URL: <https://www.amcto.com/sites/default/files/2023-06/Definition%20of%20practice%20for%20municipal%20management.pdf>
2. Чернов С., Бельська Т., Муцинська Н. Конспект лекцій з дисципліни «Муніципальний менеджмент» для студентів бакалавріату усіх форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент». Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2018. 50 с.
3. Uquillas Granizo G., Mostacero S. & Puente Riofrío M. (2024). Exploring the Competencies, Phases and Dimensions of Municipal Administrative Management towards Sustainability: A Systematic Review. *Sustainability*, 16(14), 5991. URL: <https://doi.org/10.3390/su16145991>
4. Щебетун І., Михайліна Т. Сучасний муніципальний менеджмент: нормативні засади та оцінка ефективності (на прикладі м. Вінниця). *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція*. 2022. № 57. С. 48-53.
5. Серьогіна С. Удосконалення місцевого самоврядування в Україні в умовах демократизації та консолідації суспільства. *Право України*. 2014. С. 107-115.
6. Жаліло Я. Якою має бути ідеологія повоєнного економічного відновлення. *PG Погляди*. 2022. URL: <https://thepage.ua/ua/experts /yakoyu-maye-buti-ideologiya-povoyennogo-ekonomichnogo-vidnovlennya>
7. Дяченко С. Децентралізація державного управління та інституційні трансформації системи місцевих фінансів України. *Вісник Київського*



національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. 2023. 18(2), 43-48. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2023/18-7/14>

8. Цапик Т. Управління розвитком територіальної громади: проблема вибору методологічного підходу. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 3. С. 60–72. DOI: 10.35774/visnyk2024.03.060

9. Піхоцька О., Блавт А. Механізм досягнення самодостатності територіальної громади. *Академічні візії*. 2023. Вип. 24/2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10034978>

10. North D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

11. Veblen T. (1899). *The Theory of the Leisure Class*. New York: Macmillan.

12. Hodgson G. (2004). *The Evolution of Institutional Economics*. London: Routledge.

13. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 5 лютого 2015 року № 157-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>

14. Куценко Т., Пінтелей І. Ключові термінологічні засади управління соціально-економічним розвитком муніципалітетів в Україні. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 84-91.

15. Чикаренко І., Маматова Т. Розширення предметної сфери муніципального менеджменту. *Аспекти публічного управління*. 2019. Т. 7 № 1-2. С. 43-52.

16. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2024 року. URL: <https://decentralization.gov.ua/en/news/19455>

17. <https://openbudget.gov.ua/?Month=12&year=2024&budgettype=LOCAL>

Iia CHUDAIEVA

Doctor of Economics, Professor,
Rector,

Private Higher Education Institution
«Rauf Ablyazov East European University»,
Cherkasy, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0001-7759-2372>
iaandia@ukr.net

Olena SUKACH

Ph.D. (Economics), Associate Professor,
Head of the Department of Finance,
Private Higher Education Institution



«Rauf Ablyazov East European University»,
Cherkasy, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0001-7150-0262>
elen1@online.ua

INSTITUTIONAL FOUNDATIONS OF MUNICIPAL MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF TERRITORIAL COMMUNITY BUDGET FORMATION: A SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACH

Abstract. *This article examines the institutional foundations of municipal management in the context of local budget formation within territorial communities. The research focuses on the development of a scientific and methodological approach to improving the effectiveness of budgetary processes at the municipal level, taking into account the decentralization reform and the growing role of local self-government in Ukraine. The author analyzes the structure and functions of key municipal institutions responsible for budget planning, execution, and control, highlighting their interrelations with local executive bodies and community stakeholders.*

The study identifies systemic challenges in the coordination between municipal management entities and financial decision-making processes, particularly in the context of fiscal decentralization and legal-institutional transformations. Based on a comprehensive review of regulatory frameworks, strategic planning documents, and budgetary indicators of selected territorial communities, a conceptual model of institutional interaction is proposed. This model aims to ensure transparency, accountability, and participatory governance in the formation and use of local financial resources.

The article further proposes a methodological framework for assessing the institutional capacity of local governments in managing budget processes, which includes indicators of administrative efficiency, public engagement, intergovernmental coordination, and financial autonomy.

Keywords: *decentralization, municipal management, governance, territorial community, local budget, financial resources.*