

---

## **Управління доходами бюджету територіальної громади міста з використанням методу ABC-XYZ - аналізу**

**Наталія Ткачук**

Кафедра менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, Україна  
ORCID 0000-0003-1947-7565

### **Для цитування цієї статті:**

Ткачук Наталія. Управління доходами бюджету територіальної громади міста з використанням методу ABC-XYZ-аналізу. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 2, No. 2, 2023, pp. 28-37. doi: 10.46299/j.isjmef.20230202.04.

**Надійшла до редакції:** 13 березня 2023 р.; **Схвалено:** 21 березня 2023 р.;

**Опубліковано:** 01 квітня 2023 р.

---

**Анотація.** Надійною та стабільною основою фінансової бази територіальної громади міста є доходи місцевого бюджету, достатній обсяг яких дає можливість органам місцевого самоврядування ефективно впливати на соціально-економічний розвиток міста. В роботі розглянуто теоретичну сутність і особливості практичного застосування методу ABC-XYZ – аналізу для оцінювання виконання дохідної частини місцевого бюджету, що дасть можливість обґрунтувати оптимальну послідовність управління процесами планування й виконання окремих дохідних джерел місцевого бюджету. Суттєва кількість надходжень за кожним видом доходів бюджету територіальної громади міста зумовила необхідність їхнього розподілу (ранжування) на групи з метою встановлення пріоритетів у адмініструванні та управлінні дохідною базою місцевого бюджету. Підкреслено, що метод ABC-XYZ-аналізу передбачає здійснення розподілу доходів місцевого бюджету на групи згідно принципу Парето (правило 80/20), що підтверджує дисбаланс між причинами та наслідками. Доведено, що оцінка доходів місцевого бюджету з використанням методу ABC-XYZ-аналізу дає змогу обґрунтувати необхідність і послідовність управління процесами планування й виконання окремих дохідних джерел із врахуванням рівня стабільності виконання та реальними можливостями їх моделювання й прогнозування. Сформована матриця доходів бюджету територіальної громади міста дає можливість виявляти пріоритетність та визначати черговість у прийнятті управлінських рішень щодо вдосконалення механізмів планування та виконання відповідних доходів, а також обґрунтовує економію часу та коштів за відсутності активних управлінських дій щодо менш важливих, незначних за обсягами статей доходів бюджету міста. Запропонований метод аналізу дає змогу виявити потенціал органів місцевого самоврядування в управлінні процесами планування й виконання доходів бюджету територіальної громади міста.

**Ключові слова:** територіальна громада міста, місцевий бюджет, доходи місцевого бюджету, ранжування доходів місцевого бюджету, податкові надходження, неподаткові надходження.

---

### **1. Вступ**

Ратифікація Україною Європейської хартії місцевого самоврядування, прийняття Кабінетом міністрів України «Концепції реформування місцевих бюджетів», вимагають проведення заходів із підвищення фінансової незалежності місцевих бюджетів і рівня

фінансової забезпеченості делегованих повноважень та вдосконалення системи регулювання міжбюджетних відносин. Бюджет територіальної громади міста, як план формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення виконання функцій і завдань, які покладаються на органи місцевого самоврядування, містить у своєму складі доходи і видатки. Доходам місцевого бюджету відводиться особлива роль, адже за їх рахунок фінансуються програми і заходи у галузях освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та соціального забезпечення тощо. Доходи місцевого бюджету є однією з основних складових матеріальної і фінансової основи територіальної громади міста, тому що без фінансового забезпечення адміністративно-територіальних одиниць власною грошовою базою втрачається сама сутність інституту місцевого самоврядування через її недієздатність. Тому й виникає необхідність у ефективному плануванні й управлінні бюджетними доходами на основі використання передових методик оцінки та аналізу доходів, що дасть змогу перетворити територіальні громади з дотаційних на суб'єкти, які зможуть самостійно забезпечити суспільний добробут своїх мешканців.

## **2. Об'єкт і предмет дослідження**

Об'єктом дослідження є процес управління доходами бюджету територіальної громади міста, що базується на детальному аналізі статей доходів бюджету. Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти управління доходами територіальної громади міста на основі застосування методу ABC-XYZ-аналізу.

## **3. Мета та задачі дослідження**

Метою статті є дослідження теоретичної сутності та практичних аспектів використання методу ABC-XYZ-аналізу в процесі управління доходами територіальної громади міста.

## **4. Аналіз літератури**

Дослідженню теоретичних і практичних аспектів формування доходів місцевих бюджетів присвячені наукові праці таких вітчизняних вчених: В. Дем'янишина, О. Кириленко, В. Кравченка, І. Луніної, В. Опаріна, З. Лободіної, Б. Малиняка, В. Письменного, В. Федосова, І. Чугунова, С. Юрія та інших. Серед вагомих наукових досліджень зарубіжних вчених з питань формування доходів місцевих бюджетів можна назвати праці: Р. Белома, Ш. Бланкарта, У. Еванса, Ф. Фішера, К. Фостера, М. Тодоровича та інших. Віддаючи належне значному внеску вищезгаданих учених у дослідження даної проблематики, на наш погляд, існує необхідність обґрунтування можливостей використання методу ABC-XYZ-аналізу для управління джерелами формування доходів бюджету територіальної громади міста, що й зумовило мету та основні завдання дослідження.

## **5. Методи досліджень**

При виконанні дослідження використовувались структурний та системний методи для розкриття сутності формування доходів місцевих бюджетів; статистичний і табличний метод застосовані для дослідження практики формування доходів бюджету Хмельницької міської територіальної громади.

## **6. Результати досліджень**

Фінансове забезпечення повноважень органів місцевого самоврядування є важливою передумовою забезпечення соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних утворень і задоволення більшості суспільних потреб населення на належному, гарантованому державою рівні. Фінансова спроможність міської територіальної

громади передбачає її фінансове забезпечення на рівні, що є достатнім для сталого розвитку міста та його громади, подолання диспропорцій з урахуванням особливостей міста та його потенціалу щодо адаптації до ринкових умов господарювання.

Пріоритетним джерелом фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування є доходи місцевих бюджетів, які формуються у результаті розподілу та перерозподілу ВВП з метою формування грошових фондів, необхідних органам місцевого самоврядування для забезпечення реалізації їх функцій і завдань. Бюджети органів місцевого самоврядування мають встановлений склад доходів, якій не суперечить основним положенням Бюджетного кодексу України [1-3]. Відповідно до принципу повноти, до бюджету органів місцевого самоврядування повинні бути включені всі доходи, на які має право відповідна територіальна громада, враховуючи територіальний фактор (розташування, отримання об'єкта оподаткування, місце надання суспільної послуги тощо) [4-5]. Роль і значення того чи іншого джерела доходів в структурі конкретного місцевого бюджету зумовлено специфікою розподілу в бюджетному кодексі податків та зборів між місцевими бюджетами різних рівнів.

Доходи місцевих бюджетів містять такі складові: податкові надходження, неподаткові надходження, доходи від операцій з капіталом і офіційні трансферти [6]. Саме в розрізі таких груп і проаналізуємо доходи бюджету Хмельницької міської територіальної громади, що подано в табл.1.

**Таблиця 1.** Динаміка обсягів і структури доходів бюджету територіальної громади міста Хмельницького у 2017-2021рр. [7-8]

№ з/п	Групи доходів	Роки					Відхилення у 2021р., (+,-) порівняно з:			
		2017	2018	2019	2020	2021	2017р.	2018р.	2019р.	2020р.
1.	<i>Податкові надходження</i>									
-	Обсяг, млн. грн.	1226,2	1496,4	1747,0	1886,7	2367,0	+1140,8	+870,6	+620	+480,3
-	Темп росту,%	-	122,0	116,7	108,0	125,5	+125,5	+3,5	+8,8	+17,5
-	Частка, %	44,2	47,2	55,5	70,9	62,3	+18,1	+15,1	+6,8	-8,6
2.	<i>Неподаткові надходження</i>									
-	Обсяг, млн. грн.	233,8	233,5	230,0	169,5	212,5	-21,3	-21,0	-17,5	+43,0
-	Темп росту,%	-	99,9	98,5	73,7	125,4	+125,4	25,5	26,9	51,7
-	Частка, %	8,4	7,4	7,3	6,5	5,5	-2,9	-1,9	-1,8	-1,0
3.	<i>Доходи від операцій з капіталом</i>									
-	Обсяг, млн. грн.	6,9	11,7	16,5	27,0	29,6	+22,7	+17,9	+13,1	+2,6
-	Темп росту,%	-	169,6	141,0	163,6	109,6	109,6	-60,0	-31,4	-54,0
-	Частка, %	0,2	0,4	0,5	1,0	0,8	+0,6	+0,4	+0,3	-0,2
4.	<i>Офіційні трансферти</i>									
-	Обсяг, млн. грн.	1311,2	1434,2	1151,4	571,7	1178,9	-132,3	-255,3	+27,5	+607,2
-	Темп росту,%	-	109,4	80,3	49,6	206,2	+206,2	+96,8	+125,9	+156,6
-	Частка, %	47,2	45,0	36,7	21,6	31,0	-16,2	-14	-5,7	+9,4
*	Усього доходів	2783,2	3169,7	3149,4	2658,5	3797,4	-2783,2	+627,7	+648,0	+1138,9

Результати аналізу даних табл. 1 свідчать про те, що доходи бюджету м. Хмельницького більш як на 60-70% сформовані за рахунок податкових надходжень, частка яких на кінець 2021р. становила 62,3%, а їх обсяг в абсолютному вираженні – 2367 млн. грн., що на 25,5% більше, ніж у 2020р. і на 1140,8 млн. грн. більше, аніж у 2017р. Варто відмітити також скорочення протягом 2020-2021рр. частки податкових надходжень з 70,9% до 62,3%, незважаючи на збільшення за цей період абсолютної суми даних надходжень на 480,3 млн. грн. Оскільки податкові надходження є найбільш надійним та стабільним джерелом будь-якого бюджету, зменшення

їхньої частки в доходах місцевих бюджетів свідчить про недоліки чинної системи розподілу доходів між окремими ланками бюджетної системи України та надмірну централізацію податків. Упродовж 2017-2020рр. спостерігається зростання частки податкових надходжень у доходах бюджету Хмельницької міської територіальної громади з 55,2% до 70,9%.

Зазначимо, що попри абсолютне значення надходжень за кожним видом доходів бюджету Хмельницької міської територіальної громади, їх суттєва кількість обумовлює необхідність їхнього розподілу (ранжування) на групи з метою встановлення пріоритетів у адмініструванні та управлінні дохідною базою місцевого бюджету. Органи місцевого самоврядування, які наділені повноваженнями в сфері управління доходами місцевого бюджету, повинні в ході формування доходів місцевого бюджету зосереджувати свою увагу на бюджетних надходженнях, яким характерні такі ознаки [9-10]:

- по-перше, ймовірність і можливість безпосереднього чи опосередкованого впливу органу місцевого самоврядування на обсяг надходжень або процес адміністрування доходів місцевого бюджету;
- по-друге, важливість питомої ваги надходжень за відповідними видами доходів місцевого бюджету; відтак недоотримання запланованих доходів за конкретною статтею доходів може призвести до необхідності скорочення фінансування видатків місцевого бюджету;
- по-третє, наявність суттєвих відхилень фактичних показників надходжень за відповідним видом доходів місцевого бюджету від запланованих значень.

Беручи до уваги перший критерій, група доходів місцевого бюджету «Офіційні трансферти» може бути виключена з дослідження, оскільки рішення про їх надання регламентується Бюджетним кодексом України й нормативно-правовими актами, які його уточнюють, а також приймається або державними органом влади, або органом місцевої влади вищого рівня і обсяги переважно визначаються на підставі затвердженого порядку.

Задля комплексного врахування наступних двох ознак відповідності доходів місцевих бюджетів, пропонуємо використати метод ABC-XYZ-аналізу, що являє собою поєднання двох методів аналізу ABC-аналізу та XYZ-аналізу. Метод ABC-аналізу передбачає виявлення та оцінку незначного числа кількісних величин, які є найціннішими та мають найбільшу питому вагу у загальній сукупності усіх вартісних показників. За допомогою даного методу аналізу уся сукупність показників розподіляється відповідно до обраного критерію на три групи: А, В, С з метою концентрації ресурсів на критичній меншості, залишаючи поза увагою тривіальну їх більшість. Згодом для кожної групи (класу) А, В, чи С розробляються та визначаються оптимальні управлінські рішення. Класичними є такі межі: група А – найбільш важливі та цінні доходи бюджету, група В – проміжні доходи бюджету, група С – найменш цінні та важливі доходи у формуванні місцевого бюджету [11].

Зауважимо, що розподіл за групами прийнято робити згідно принципу Парето (правило 80/20, закон «важливої меншості»). Вільфредо Парето був італійським економістом, який у 1906р. виявив, що 80% італійських земель належить 20% населенню. Відтак, відповідно принципу Парето, для багатьох подій 80% наслідків слідує із 20% причин. Тому управління цими 20% причин дає можливість на 80% управляти ситуацією. Варіанти формулювання принципу Парето можуть бути різноманітними залежно від сфери його застосування. Принцип Парето загалом підтверджує дисбаланс між причинами та наслідками, а пропорція 80/20 є лише приблизним середнім значенням цього дисбалансу. Слід також зауважити, що оскільки 80% стосується наслідків, а 20% причин (тобто різних речей), то їх сума не повинна дорівнювати 100%, але може бути як менша, так і більша [12].

Щодо необхідності управління формуванням доходами місцевого бюджету, принцип Парето може мати такий вигляд:

- 80% доходів бюджету сформовані за рахунок 20% податкових надходжень;
- 80% доходів бюджету сформовані за рахунок 20% неподаткових надходжень;
- 80% доходів бюджету сформовані за рахунок 20% доходів від операцій з капіталом;
- 80% доходів бюджету сформовані за рахунок 20% офіційних трансфертів.

Розподіл доходів бюджету територіальної громади на класи в процесі ABC-аналізу здійснюється за такими етапами [13]:

1. Визначення об'єктів аналізу – доходи бюджету територіальної громади.
2. Вибір параметру (критерію) за яким будуть аналізуватися об'єкти – частка груп доходів у формуванні бюджету територіальної громади.
3. Розподіл об'єктів у порядку спадання значення обраного параметру.
4. Визначення груп А, В, С; для цього необхідно:
  - визначити частку параметру (групи доходів) від загальної суми параметрів (доходів бюджету територіальної громади);
  - розрахувати цю частку у кумулятивному (накопичувальному) відсотку;
  - присвоїти обраним доходам місцевого бюджету за відповідними значеннями їх відсотків конкретну групу.

Як бачимо, ABC-аналіз – це спосіб дослідження, що полягає в розподіленні доходів місцевого бюджету на групи А, В і С, які складають в структурі сукупних доходів бюджету 80, 15 і 5% відповідно й передбачає різні підходи до управління цими групами доходів.

Отже, задля вироблення пропозицій щодо покращення структури доходів бюджету Хмельницької територіальної громади вважаємо за доцільне використати метод ABC-XYZ - аналізу. Тому проведемо ранжування (розподіл) доходів бюджету за їхнім внеском у наповнення даного місцевого бюджету з врахуванням оцінки стабільності рівня виконання бюджету за доходами у 2017-2021рр. Усі доходи бюджету територіальної громади розподіляємо на дев'ять груп із врахуванням їх ролі у формуванні сукупних доходів бюджету, можливостей прогнозування обсягів та рівня невизначеності. Результатом має бути отримання груп доходів бюджету від групи А-Х (бюджетоутворюючі доходи з дієвими механізмами планування й виконання) до групи С-Z (найменші доходи за питомою вагою із суттєвим рівнем невизначеності). При цьому будемо враховувати, що перманентно значний чи високий рівень коливань значень доходів (близько 100%) буде вказувати на наявність проблем їх надходжень до бюджету територіальної громади. Проведене ранжування з використанням вказаного методу та виокремленням груп джерел доходів місцевого бюджету за принципом Парето наведено в табл. 2.

**Таблиця 2.** Результати ABC-аналізу виконання доходів бюджету Хмельницької територіальної громади у 2021р. (без урахування міжбюджетних трансфертів) [8]

Показники	Виконання у 2021 р., млн. грн.	Частка у доходах бюджету, %	Накопичена частка, %	Група ABC
Податок на доходи фізичних осіб	2367,0	59,5	59,5	А
Єдиний податок	402,5	15,4	74,9	А
Плата за землю	185,3	7,0	81,9	В
Власні надходження бюджетних установ	145,1	5,5	87,4	В
Акцизний податок на пальне	92,6	3,5	90,9	В
Акцизний податок з реалізації підакцизних товарів	88,0	3,4	94,3	В
Плата на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки	34,8	1,3	95,6	С
Адміністративні збори, платежі, доходи від некомерційного та побічного продажу	34,5	1,3	96,9	С
Доходи від операцій з капіталом	29,6	1,1	98	С
Інші доходи	418,0	2,0	100	С
Усього доходи	3797,4	100,0	*	*

Як засвідчують дані табл. 2, у 2021р. номенклатура бюджетоутворюючих доходів територіальної громади м. Хмельницького не відрізнялась різноманіттям: до групи А (внесок до 80% загальних доходів бюджету Хмельницької територіальної громади без урахування міжбюджетних трансфертів) входило тільки два податкових джерела, які складають 20% від кількості доходів бюджету і надходження яких формують майже 75% доходів даного бюджету – це податок на доходи фізичних осіб і єдиний податок. Група В (внесок до загальних доходів місцевих бюджетів без урахування міжбюджетних трансфертів не перевищує 15-20%) представлена лише чотирма джерелами надходжень, які займають 40% їх загальної кількості й формують 19,4% доходів бюджету територіальної громади. При цьому три з них мають податковий характер (плата за землю, акцизний податок на пальне та акцизний податок з реалізації підакцизних товарів), один – належать до групи неподаткових надходжень (власні надходження бюджетних установ). Група С представлена теж чотирма позиціями бюджетних надходжень (40% їх загальної кількості), що дають можливість сформувати 5% доходів досліджуваного місцевого бюджету: плата на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, адміністративні збори та платежі, доходи від операцій з капіталом та інші доходи. Зауважимо, що в групі С «Інші доходи» слід виділити такі пріоритетні джерела доходів місцевого бюджету, як: податок на прибуток підприємств і фінансових установ комунальної власності, рентна плата за використання природних ресурсів, туристичний збір, транспортний податок, екологічний податок, штрафні санкції та інші неподаткові надходження.

За результатами виконання місцевих бюджетів за доходами у 2021р. можна відзначити досить високий рівень організації процесів планування та виконання дохідної частини бюджету Хмельницької територіальної громади, адже всі бюджетоутворюючі доходи та більшість доходів групи В характеризуються стабільністю виконання, а відхилення від 100% не перевищує шести відсоткових пункти.

Для врахування фактора випадковості у формуванні доходів місцевого бюджету використаємо метод XYZ-аналізу, що дає можливість оцінити стабільність надходження тих чи інших видів доходів до місцевого бюджету. Тому метою проведення XYZ-аналізу є ранжування статей доходів місцевого бюджету за ступенем стабільності виконання та точністю їх планування та прогнозування. Алгоритм здійснення XYZ-аналізу передбачає такі етапи [13]:

1. Визначення коефіцієнтів варіації показників доходів бюджету територіальної громади за визначеними періодами.
2. Групування бюджетних доходів відповідно до зростання коефіцієнта варіації.
3. Розподіл доходів місцевого бюджету за категоріями X, Y, Z. При цьому в групу X потрапляють лише ті доходи місцевого бюджету, які характеризуються високою стабільністю надходження та високою ймовірністю прогнозування; значення коефіцієнта варіації для даної групи знаходиться в інтервалі від 0 до 10%. Група Y – це ті бюджетні доходи, що мають деякі коливання в надходженні й характеризуються середніми можливостями їх моделювання й значення коефіцієнта варіації знаходиться в інтервалі від 11% до 25%. Група Z - це доходи місцевого бюджету з нестабільним надходженням і слабкою точністю прогнозування їх надходжень, а значення коефіцієнта варіації знаходиться в інтервалі 26-100%.

Після проведення цих двох видів аналізу складається підсумкова матриця, оцінка якої дає змогу оптимально сформувати місцевий бюджет та покращити його структуру за доходами. Для виконання XYZ-аналізу необхідним є визначення таких статистичних показників:

- коефіцієнт варіації, що буде показувати рівень коливання (мінливості) доходів місцевого бюджету й визначається так [14]:

$$V = \frac{\sigma}{x}, \quad (1)$$

де  $V$  – коефіцієнт варіації, у його розрахунку замість середньої арифметичної величини застосовуємо значення  $x = 100\%$ , що характеризує бажаний рівень виконання всіх доходів місцевого бюджету.

$\sigma$  - середнє квадратичне відхилення, що розраховується за формулою [15]:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}, \quad (2)$$

де  $\bar{x}$  - середнє арифметичне значення доходів місцевого бюджету, що розраховується за формулою [15]:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}, \quad (3)$$

де  $x_i$  -  $i$ -те значення статистичного ряду (обсяги доходів бюджету територіальної громади) у відповідному році;

$n$  - кількість значень у статистичному ряді (кількість років для аналізу).

Зауважимо, що як вихідні дані для розрахунку коефіцієнта варіації, вибрано рівень виконання затверджених територіальною громадою міста Хмельницького показників доходів з урахуванням внесених змін. Результати проведеного XYZ-аналізу подано в табл. 3.

**Таблиця 3.** Показники XYZ-аналізу виконання доходів бюджету Хмельницької міської територіальної громади у 2017-2021 рр. [7-8]

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	Коефіцієнт варіації,%	Група XYZ
Податок на доходи фізичних осіб	104,5	99,8	100,3	101,8	101,3	1,83	X
Єдиний податок	99,7	102,1	98,2	100,5	103,1	1,94	X
Плата за землю	102,5	101,8	102,1	105,9	101,3	1,83	X
Власні надходження бюджетних установ	101,1	103,1	100,7	100,2	101,2	1,10	X
Акцизний податок з пального	107,5	94,8	99,7	103,8	105,1	5,00	X
Акцизний податок з реалізації підакцизних товарів	101,6	100,3	100,9	100,7	104,3	1,60	X
Плата на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки	174,6	103,3	108,2	105,9	107,7	30,62	Z
Адміністративні збори, платежі, доходи від некомерційного та побічного продажу	125,9	97,8	102,5	134,4	109,8	15,57	Y
Доходи від операцій з капіталом	158,6	115,4	127,8	32,1	58,2	51,94	Z

Як видно з наведених у табл. 3 даних, переважна більшість доходів бюджету Хмельницької територіальної громади без урахування міжбюджетних трансфертів, характеризувалась високим рівнем прогнозованості та ефективним механізмом адміністрування із значенням коефіцієнта варіації в межах 0-10% (група X): податок на доходи фізичних осіб, єдиний податок, акцизний податок з пального та з реалізації підакцизних товарів, плата за землю та власні надходження бюджетних установ.

Надходження від адміністративних зборів, платежів, доходів від некомерційного та побічного продажу характеризуються середніми можливостями прогнозування та моделювання й належать до групи Y. Такі доходи бюджету територіальної громади, як: плата на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки та доходи від операцій з капіталом та інші доходи належать до групи Z і характеризуються доволі слабкою точністю прогнозування.

Можливість визначити пріоритетність та черговість прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення механізмів планування та виконання відповідних доходів чи обґрунтувати економію часу та коштів за відсутності активних управлінських дій щодо незначних доходів дає сформована матриця (табл. 4).

**Таблиця 4.** Результати ABC–XYZ-аналізу виконання доходів бюджету Хмельницької міської територіальної громади у 2017-2021 рр.

Група доходів	X	Y	Z
A	Податок на доходи фізичних осіб, єдиний податок	-	-
B	Плата за землю, акцизний податок з пального, власні надходження бюджетних установ, акцизний податок з реалізації підакцизних товарів	-	-
C	-	Адміністративні збори, платежі, доходи від некомерційного та побічного продажу	Плата на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, доходи від операцій з капіталом

Як видно з даних табл. 4, бюджетоутворюючими, з високою ймовірністю прогнозування джерелами доходів бюджету територіальної громади м. Хмельницького є такі податкові надходження: податок на доходи фізичних осіб і єдиний податок, яким притаманні висока стабільність надходження та ймовірність прогнозування (група А-Х). Надходження місцевого бюджету від плати за землю, акцизного податку з пального, акцизного податку з реалізації підакцизних товарів і неподаткових надходжень в частині власних надходжень бюджетних установ, мають дещо нижчу питому вагу у формуванні доходів місцевого бюджету але водночас високу стабільність надходження та ймовірність прогнозування (група В-Х). Надходження місцевого бюджету від адміністративних зборів, платежів і доходів від некомерційного та побічного продажу характеризуються деякими коливання в надходженні й середніми можливостями їх моделювання але з незначною питою вагою в сукупних доходах бюджету (група С-У). Надходження місцевого бюджету від плати на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки й доходи від операцій з капіталом є нестабільним джерелом формування доходів бюджету з найменшою часткою в сукупних доходах бюджету й слабкою точністю прогнозування їх надходжень (група С-З).

## 7. Перспективи подальшого розвитку досліджень

Подальші наукові дослідження будуть пов'язані з необхідністю моделювання найбільш оптимальних джерел формування доходів бюджету територіальної громади з врахуванням критеріїв стабільності та ймовірності прогнозування надходжень.



## 8. Висновки

Отримані нами результати дають право відзначити, що використання методу ABC-XYZ-аналізу для оцінки доходів місцевих бюджетів дає змогу обґрунтувати необхідність і послідовність управління процесами планування й виконання окремих дохідних джерел із врахуванням рівня стабільності виконання та можливостями їх моделювання й прогнозування. Запропонований метод аналізу доцільно використовувати для виявлення потенціалу органів місцевого самоврядування в управлінні процесами планування й виконання доходів бюджету територіальної громади міста.

---

### Список літератури:

- 1) Бюджетний Кодекс України (2010) №2456-VI від 08.07.2010р. URL. [search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/ed\\_2010\\_07\\_08/T102456.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ed_2010_07_08/T102456.html)
- 2) Бюджетна система : підручник (2020). За ред. д. е. н., проф. В. Г. Дем'янишина, д. е. н., проф. О. П. Кириленко та д. е. н., проф. З. М. Лободіної. Тернопіль : ЗУНУ, 624с.
- 3) Місцеві фінанси : підруч. (2014). За ред. д.е.н., проф. О. П. Кириленко. 2-ге вид., доп. І перероб. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2014. 448 с.
- 4) Кириленко О., Малиняк Б., Письменний В., Русін В. (2015). Планування та управління фінансовими ресурсами територіальної громади; Асоціація міст України. Київ: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 396 с.
- 5) Десятнюк О., Шаповалов Є. (2020). Актуальні питання формування дохідної частини місцевих бюджетів у контексті адміністративно-територіальної реформи в Україні. *Світ фінансів*. № 3(64). С. 76-86.
- 6) Муніципальні фінанси: навч. посіб. (2015). За ред. д.е.н., проф. О. П. Кириленко. Тернопіль: Астон, 360с.
- 7) Бюджет міста Хмельницького за 2018-2022рр. URL. <https://openbudget.gov.ua/local-budget/22201100000/info>
- 8) Бюджет Хмельницької територіальної громади за 2021р. URL. <https://openbudget.gov.ua/local-budget/22564000000/info/profil>
- 9) Миськів Г. (2020). Бюджетна система : теоретичні та практичні аспекти (у схемах і таблицях): навчальний посібник. Львів : Растр-7, 272 с.
- 10) Глущенко А. С. (2019). Формування самодостатніх фінансово спроможних територіальних громад в Україні: стан, проблеми та перспективи. *Проблеми економіки*. №2(40). С. 126-133.
- 11) Стеценко Т. В., Яременко В.Г., Овчаренко К.В. (2019). Оцінка виконання доходів місцевих бюджетів України. *Приазовський економічний вісник*. №3. С. 292-397.
- 12) Фішер А. (2008). Методи виділення груп в ABC-аналізі. *Логістика та керування*. №1. С. 16-20.
- 13) Бодряков Р.Е. ABC і XYZ: складання та аналіз підсумкової матриці. URL. <http://www.rombcons.ru/logistik2.htm>
- 14) Малиняк Б., Горин В., Письменний В. (2017). Аналізуємо бюджет – доступно про головне. Тернопіль: Zazaprint, 78с.
- 15) Самотоєнкова О. В., Ольвінська Ю. О. (2020). Економічна статистика: Навчальний посібник. Видання друге, перероб. та доп. Одеса : ФОП Гуляєва В. М., 276 с.

---

## Management of the revenues of the territorial community of the city using the ABC-XYZ method-analysis

### Natalia Tkachuk

Department of management, finance, banking and insurance, Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytskyi, Ukraine  
ORCID 0000-0003-1947-7565

---

**Abstract:** The reliable and stable basis of the financial base of the territorial community of the city is the income of the local budget, the sufficient amount of which enables local self-government bodies to effectively influence the socio-economic development of the city. The paper examines the theoretical essence and features of the practical application of the ABC-XYZ method - analysis for evaluating the implementation of the revenue part of the local budget, which will provide an opportunity to substantiate the optimal sequence of management of the planning and implementation of individual revenue sources of the local budget. A significant number of revenues for each type of income of the territorial community budget of the city necessitated their distribution (ranking) into groups in order to establish priorities in the administration and management of the local budget revenue base. It is emphasized that the ABC-XYZ-analysis method provides for the distribution of local budget revenues to groups according to the Pareto principle (the 80/20 rule), which confirms the imbalance between causes and consequences. It has been proven that the assessment of local budget revenues using the ABC-XYZ-analysis method makes it possible to justify the necessity and sequence of management of the planning and execution processes of individual revenue sources, taking into account the level of stability of execution and the real possibilities of their modeling and forecasting. The formed income matrix of the territorial community budget of the city makes it possible to identify priorities and determine the sequence of management decisions regarding the improvement of planning mechanisms and the implementation of relevant incomes, as well as justifies the saving of time and money in the absence of active management actions regarding less important, insignificant in terms of income items of the city budget. The proposed method of analysis makes it possible to reveal the potential of local self-government bodies in managing the processes of planning and implementation of the budget revenues of the territorial community of the city.

**Key words:** territorial community of the city, local budget, local budget revenues, ranking of local budget revenues, tax revenues, non-tax revenues.

---