

Регіональне управління та місцеве самоврядування

УДК 336.14

Кіт Остап Романович

*аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку
Інституту адміністрування, державного управління
та професійного розвитку
Національного університету «Львівська політехніка»*

Kit Ostap

*Postgraduate Student of the Department of Regional and Local Development
Institute of Administration, Public Administration
and Professional Development
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0001-4677-2984*

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД TOOLKIT FOR PUBLIC MANAGEMENT OF FINANCIAL RESOURCES OF TERRITORIAL COMMUNITIES

Анотація. Вступ. Ефективне управління фінансовими ресурсами територіальних громад є важливим чинником стабільного розвитку місцевої економіки, підвищення рівня життя населення та забезпечення сталого розвитку регіонів. Сучасна практика показує, що територіальні громади часто стикаються з викликами щодо оптимізації доходів і витрат, недостатньою прозорістю управління фінансами, браком професійних кадрів і відсутністю ефективних механізмів контролю та оцінки результативності фінансової діяльності. Тому існує потреба у впровадженні інноваційних підходів, таких як цифровізація процесів управління, застосування аналітичних інструментів для прогнозування та

планування бюджету, а також забезпечення громадського контролю за фінансовими ресурсами.

Метою статті є дослідження особливостей інструментарію публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад та обґрунтування шляхів його вдосконалення.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення, яке стосується розвитку об'єднаних територіальних громад та їх фінансового забезпечення; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які досліджують особливості публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення (для характеристики розвитку територіальних громад та для оцінки публічного управління їхніми фінансовими ресурсами); формалізації, аналізу та синтезу (для обґрунтування взаємозв'язків між забезпеченням фінансовими ресурсами територіальних громад та інструментарієм публічного управління цими процесами); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У статті розглянуто інструментарій публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад. Визначено елементи інструментарію публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад. Проаналізовано сучасний стан використання фінансових ресурсів територіальними громадами. Обґрунтовано заходи, спрямовані на покращення управління фінансами територіальних громад.

Підсумовано, що інструменти публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад є важливим компонентом загального процесу децентралізації та зміцнення місцевого самоврядування, а ефективне їх використання сприяє підвищенню фінансової незалежності

громад, забезпеченню прозорості управління та поліпшенню якості життя населення.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на оцінці ефективності фінансових інструментів для забезпечення сталого розвитку громад.

Ключові слова: інструментарій, публічне управління, фінансові ресурси, територіальні громади, фінанси, механізми, місцевий рівень.

Summary. *Introduction.* Effective management of the financial resources of territorial communities is an important factor in the stable development of the local economy, raising the standard of living of the population and ensuring the sustainable development of regions. Current practice shows that territorial communities often face challenges regarding the optimization of income and expenses, insufficient transparency of financial management, lack of professional personnel and lack of effective mechanisms for monitoring and evaluating the effectiveness of financial activities. Therefore, there is a need to implement innovative approaches, such as digitalization of management processes, use of analytical tools for forecasting and budget planning, as well as ensuring public control over financial resources.

Purpose of the article is to study the peculiarities of the toolkit of public management of financial resources of territorial communities and to substantiate the ways of its improvement.

Materials and methods. The research materials are: 1) regulatory and legal support, which concerns the development of united territorial communities and their financial support; 2) the works of domestic and foreign authors who research the peculiarities of public management of financial resources of territorial communities.

In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization (to characterize the development

of territorial communities and to assess the public management of their financial resources); formalization, analysis and synthesis (to justify the interrelationships between the provision of financial resources of territorial communities and the tools of public management of these processes); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The article discusses the toolkit of public management of financial resources of territorial communities. The elements of the toolkit of public management of financial resources of territorial communities are defined. The current state of use of financial resources by territorial communities is analyzed. Measures aimed at improving the management of finances of territorial communities are substantiated.

It is summarized that the tools of public management of financial resources of territorial communities are an important component of the general process of decentralization and strengthening of local self-government, and their effective use contributes to increasing the financial independence of communities, ensuring transparency of management and improving the quality of life of the population.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus on evaluating the effectiveness of financial instruments to ensure the sustainable development of communities.

Key words: toolkit, public administration, financial resources, territorial communities, finances, mechanisms, local level

Постановка проблеми. Ефективне управління фінансовими ресурсами територіальних громад є важливим чинником стабільного розвитку місцевої економіки, підвищення рівня життя населення та забезпечення сталого розвитку регіонів. В умовах децентралізації та передачі значних фінансових повноважень місцевим органам влади перед територіальними громадами постає завдання самостійно планувати,

залучати та розподіляти ресурси для вирішення місцевих проблем і реалізації соціально-економічних програм.

Сучасна практика показує, що територіальні громади часто стикаються з викликами щодо оптимізації доходів і витрат, недостатньою прозорістю управління фінансами, браком професійних кадрів і відсутністю ефективних механізмів контролю та оцінки результативності фінансової діяльності. Більш того, існує потреба у впровадженні інноваційних підходів, таких як цифровізація процесів управління, застосування аналітичних інструментів для прогнозування та планування бюджету, а також забезпечення громадського контролю за фінансовими ресурсами. Відповідно до цього необхідно дослідити та узагальнити сучасні підходи та інструменти, що застосовуються у публічному управлінні фінансовими ресурсами на рівні територіальних громад, оцінити їхню ефективність та запропонувати шляхи вдосконалення, враховуючи поточні соціально-економічні виклики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання функціонування територіальних громад в умовах децентралізації піднімається в працях багатьох науковців. Зокрема, варто згадати таких вчених як Барановська Т. [4], Безгін В. [1], Бліщук К. [4], Борщевський В. [2], Жарікова О. [4], Іванов Ю. [4], Іванова О. [4], Куропас І. [2], Матвеев Є. [2], Микита О. [2], Мовчанюк А. [5], Фухело П. [4] та інші.

У своїх публікаціях вони досліджують особливості функціонування територіальних громад в умовах децентралізації влади та, зокрема, їх фінансового забезпечення, обґрунтовують методичні підходи до вибору напрямів просторового розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізацій та воєнного стану, акцентують увагу на змінах регіональної політики України в сучасних геополітичних реаліях із врахуванням децентралізації, війни та глобальних викликів в цілому.

Проте в сучасних реаліях відбуваються значні суспільні трансформації, зумовлені війною, що не може не позначитися на управлінських діях стосовно територіальних громад та їх фінансових ресурсів. Це зумовлює потребу глибоких наукових досліджень щодо вдосконалення інструментарію публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад.

Метою статті є дослідження особливостей інструментарію публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад та обґрунтування шляхів його вдосконалення.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення, яке стосується розвитку об'єднаних територіальних громад та їх фінансового забезпечення; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які досліджують особливості публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення (для характеристики розвитку територіальних громад та для оцінки публічного управління їхніми фінансовими ресурсами); формалізації, аналізу та синтезу (для обґрунтування взаємозв'язків між забезпеченням фінансовими ресурсами територіальних громад та інструментарієм публічного управління цими процесами); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Публічне управління фінансами територіальних громад є важливою складовою загальної системи фінансового менеджменту в державі. В основі цього процесу лежить забезпечення ефективного використання ресурсів для досягнення соціально-економічних цілей громади, яке включає бюджетне планування, розподіл коштів, контроль за їх використанням та оцінку досягнутих результатів. В умовах децентралізації і переходу до самостійного

управління ресурсами значення інструментів публічного управління фінансовими ресурсами зростає, оскільки вони дозволяють громадам ефективно реалізувати надані повноваження та підвищити якість надання місцевих послуг.

Для досягнення високої ефективності у використанні фінансових ресурсів громадам необхідно використовувати сучасний інструментарій, що включає елементи, зазначені в табл. 1.

Таблиця 1

**Елементи інструментарію публічного управління фінансовими
ресурсами територіальних громад**

№ п/п	Елементи	Їх опис
1	Бюджетне планування	Основою успішного управління є складання реалістичного та збалансованого бюджету, який враховує як доходи, так і витрати громади. Одним із нових підходів є впровадження програмно-цільового методу, що дозволяє прив'язувати бюджет до конкретних соціально-економічних цілей, підвищуючи його ефективність
2	Інструменти залучення додаткових коштів	Територіальні громади можуть отримувати кошти не тільки з податкових надходжень, а й залучаючи додаткове фінансування з різних джерел, включаючи гранти, інвестиції, державні субсидії та міжмуніципальне співробітництво
3	Системи фінансового контролю	Контроль за витратами бюджету та їх ефективністю відіграє ключову роль. Використання внутрішніх і зовнішніх аудиторських перевірок, створення прозорих механізмів звітування та регулярний моніторинг виконання бюджетних програм сприяють підвищенню довіри громади до управління
4	Цифровізація та автоматизація управління	Використання сучасних інформаційних систем дозволяє оптимізувати процеси бюджетного планування та обліку витрат. Наприклад, онлайн-платформи для подання звітності й бюджетування дають можливість швидко обробляти фінансову інформацію, підвищуючи прозорість та забезпечуючи ефективний моніторинг

Джерело: власні узагальнення

В умовах децентралізації українські територіальні громади отримали значно більше повноважень щодо управління фінансами. Проте вони

також стикаються з рядом викликів, зокрема браком досвіду, недостатньою прозорістю процесів, низьким рівнем впровадження цифрових інструментів. Багато громад не використовують сучасні аналітичні інструменти для прогнозування доходів і витрат, що знижує ефективність фінансових рішень.

За даними Міністерства фінансів України, на 2023 рік лише близько 30% громад повністю виконують свої річні фінансові плани, в той час як 40% зіштовхуються з регулярними перевищеннями витрат над доходами. Більше того, лише 25% територіальних громад впровадили електронні платформи для планування і звітності, що ускладнює процеси управління та контроль за фінансовими потоками [6].

Оцінка ефективності інструментарію фінансового управління свідчить про наступні результати:

1. Бюджетне планування. Використання програмно-цільового методу бюджетування поступово впроваджується, але здебільшого обмежується великими громадами. Цей метод дозволяє орієнтувати бюджет на досягнення конкретних соціально-економічних результатів, проте його використання вимагає кваліфікованих спеціалістів. Малі громади використовують цей підхід у плануванні бюджету лише у 15% випадків [6].

2. Додаткові джерела фінансування. Варто зауважити, що сьогодні лише 18% громад активно залучають кошти з зовнішніх джерел (наприклад, гранти від міжнародних донорів). Решта переважно залежить від податкових і неподаткових доходів, що обмежує їх фінансову автономію. Однак ті громади, які впроваджують інструменти грантового менеджменту, демонструють 20-25% зростання показників своїх бюджетів [6].

3. Цифровізація процесів управління, яка суттєво підвищує ефективність управління фінансовими ресурсами. Зокрема, автоматизація

звітності дозволяє скоротити час на обробку фінансових даних на 40% [6]. Проте впровадження цифрових інструментів обмежується через відсутність доступу до інфраструктури, а також брак навичок серед працівників громад.

4. Дохідна частина бюджетів громад. За даними Державної служби статистики України, громади, які активно використовують інструменти додаткового фінансування, у середньому збільшують доходи на 15-20% [7].

5. Прозорість управління. За звітами Рахункової палати України, територіальні громади, що вже впровадили та активно використовують цифрові платформи звітності, підвищили довіру до місцевого самоврядування, а їх громадяни відзначили покращення якості надання послуг на 12% [8].

6. Ефективність програмно-цільового методу. Впровадження програмно-цільового бюджетування в сучасних умовах дозволяє досягти економії в межах 10-15% від витратної частини бюджету завдяки оптимізації ресурсів [6].

На сьогодні більшість територіальних громад стикаються з труднощами в управлінні фінансовими ресурсами через недостатню кваліфікацію кадрів, брак ресурсів та інструментів для прозорого управління. Проблеми також виникають через недостатню інтеграцію інноваційних технологій у бюджетний процес, що часто обмежує можливості громад в управлінні фінансовими ресурсами. Проте успішний досвід окремих громад свідчить, що використання сучасних інструментів та підходів дозволяє досягати значних результатів у підвищенні якості життя місцевого населення.

Для покращення управління фінансами територіальним громадам рекомендується звернути увагу на ті заходи, які представлені на рис. 1.



Рис. 1. Заходи, спрямовані на покращення управління фінансами територіальних громад

Джерело: власні узагальнення

Загалом, покращення інструментарію публічного управління фінансами територіальних громад в Україні вимагає як впровадження сучасних технологій, так і розвитку професійних навичок працівників. Необхідне ширше застосування програмно-цільового бюджетування, залучення додаткових джерел фінансування та цифровізація управлінських процесів. Це сприятиме підвищенню прозорості, ефективності та фінансової стійкості громад, а також дозволить громадянам краще контролювати використання публічних ресурсів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Інструменти публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад є важливим компонентом загального процесу децентралізації та зміцнення місцевого самоврядування. Ефективне їх використання сприяє підвищенню фінансової незалежності громад, забезпеченню прозорості управління та поліпшенню якості життя населення. Запропоновані в статті підходи та рекомендації допоможуть громадам оптимізувати свої ресурси та підвищити ефективність соціально-економічного розвитку.

Так, застосування програмно-цільового методу дозволяє громадам більш раціонально використовувати ресурси, прив'язуючи витрати до конкретних цілей і результатів. Це сприяє зниженню витрат і збільшенню прозорості бюджетного процесу, що є особливо актуальним для малих та середніх громад, які прагнуть оптимізувати свої ресурси. Впровадження цифрових інструментів і автоматизація процесів дозволяють громадам підвищити ефективність контролю та планування, знизити ризики корупції та поліпшити доступ громадян до фінансової інформації. Розширення цифрових платформ для звітності та бюджетного планування є умовою підвищення прозорості управління та полегшення моніторингу.

Крім того, активна робота громад над залученням додаткових фінансових ресурсів (гранти, субсидії, інвестиції) є важливим елементом стійкого розвитку. Це дозволяє громадам розширити фінансову базу, не обмежуючись лише податковими надходженнями, та забезпечити реалізацію соціально значущих проєктів. Для ефективного застосування сучасних фінансових інструментів також важливо забезпечити належний рівень підготовки працівників місцевого самоврядування. Навчання та обмін досвідом між громадами дозволяють зменшити бар'єри в управлінні ресурсами та сприяють покращенню якості прийняття фінансових рішень.

Загалом, впровадження інноваційних підходів та інструментів у публічному управлінні фінансами територіальних громад сприяє

підвищенню їх фінансової стійкості, ефективності управлінських процесів і довіри з боку населення. Ці заходи є ключовими для забезпечення розвитку громад та підвищення рівня життя громадян.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на оцінці ефективності фінансових інструментів для забезпечення сталого розвитку громад.

Література

1. Безгін В. Як війна змінить регіональну політику в Україні: децентралізація, громади, податки, економіка. *AgroPolit.com*. URL: <https://agropolit.com/blog/503-yak-viyna-zminit-regionalnupolitiku-v-ukrayini-detsentralizatsiya-gromadi-podatki-ekonomika> (дата звернення: 15.01.2024).
2. Борщевський В., Матвеев Є., Куропас І., Микита О. Війна. Громади. Децентралізація. Як налагодити ефективне управління громадами в сучасних геополітичних реаліях. *Громадський простір*. 25.04.2022. URL: <https://www.prostir.ua/?news=vijna-hromadydetsentralizatsiya-yak-nalahodyty-efektyvne-upravlinnya-hromadamy-v-suchasnyh-heopolitychnyh-realiyah> (дата звернення: 15.01.2024).
3. Іванов Ю.Б., Іванова О.Ю. Методичний підхід до вибору напрямів просторового розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації та воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2022. № 7. С. 67-73.
4. Fuhelo P., Zharikova O., Blishchuk K., Baranovska T., Gudzenko N. Financial support of territorial communities of Ukraine in the context of decentralization. *Independent Journal of Management & Production*. 2022.
5. Мовчанюк А.В. Особливості функціонування спроможної територіальної громади в умовах децентралізації влади. *Modern Economics*. 2019. № 13. С. 174-179.

6. *Міністерство фінансів України: офіційний вебсайт.* URL: <https://mof.gov.ua/uk/> (дата звернення: 24.10.2024).
7. *Державна служба статистики України: офіційний вебсайт.* URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 24.10.2024).
8. *Рахункова палата України: офіційний вебсайт.* URL: <https://rp.gov.ua/> (дата звернення: 24.10.2024).

References

1. Bezhin V. (2022). Yak viina zminyt rehionalnu polityku v Ukraini: detsentralizatsiia, hromady, podatky, ekonomika [How the War Will Change Regional Politics in Ukraine: Decentralization, Communities, Taxes, Economy]. *AgroPolit.com*. URL: <https://agropolit.com/blog/503-yak-viyna-zminit-regionalnu-politiku-vukrayini-detsentralizatsiya-gromadi-podatki-ekonomika> [in Ukrainian].
2. Borshchevskiy V. et al. (2022). Viina. Hromady. Detsentralizatsiia. Yak nalahodyty efektyvne upravlinnia hromadamy v suchasnykh heopolitychnykh realiiakh [War. Communities. Decentralization. How to Establish Effective Management of Communities in Modern Geopolitical Realities]. *Hromadskyi prostir*. URL: <https://www.prostir.ua/?news=vijna-hromady-detsentralizatsiya-yak-nalahodyty-efektyvne-upravlinnya-hromadamy-v-suchasnyh-heopolitychnyh-realiyah> [in Ukrainian].
3. Ivanov Yu.B., Ivanova O.Yu. (2022). Methodychnyy pidkhid do vyboru napryamiv prostorovoho rozvytku obyednanykh terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii ta voyennoho stanu [Methodical approach to the choice of directions of spatial development of united territorial communities in conditions of decentralization and martial law]. *Biznes Inform*, 7, 67-73 [in Ukrainian].
4. Fuhelo P., Zharikova O., Blishchuk K., Baranovska T., Gudzenko N. (2022). Financial support of territorial communities of Ukraine in the context of decentralization. *Independent Journal of Management & Production*.

5. Movchanyuk A.V. (2019). Osoblyvosti funktsionuvannya spromozhnoyi terytorialnoyi hromady v umovakh detsentralizatsiyi vlady [Features of the functioning of a capable territorial community in conditions of decentralization of power]. *Modern Economics*, 13, 174-179 [in Ukrainian].
6. *Ministry of Finance of Ukraine: official website*. URL: <https://mof.gov.ua/uk/> [in Ukrainian].
7. *State Statistics Service of Ukraine: official website*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
8. *Accounting Chamber of Ukraine: official website*. URL: <https://rp.gov.ua/> [in Ukrainian].