

**KAPITEL 3 / CHAPTER 3³****BUILDING AN EFFECTIVE STRATEGY FOR THE FINANCIAL DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES****DOI: 10.30890/2709-2313.2023-22-02-016****Вступ**

Для ефективного і стабільного розвитку територіальних громад (ТГ) виникає потреба у розробленні стратегії фінансового розвитку ТГ. Питання, які пов'язані з окресленням принципів побудови стратегії фінансового розвитку ТГ, розробкою плану дій з удосконалення стратегії фінансового розвитку ТГ, визначенням факторів впливу на формування стратегії фінансового розвитку територіальних громад і пошуком позитивних наслідків від реалізації стратегії фінансового розвитку ТГ, є актуальними.

Метою дослідження є розроблення теоретичних положень і методико-прикладних рекомендацій щодо побудови ефективної стратегії фінансового розвитку територіальних громад.

Наукова школа з розвитку фінансів територіальних громад розвивається на основі досліджень І. Алексєєва, О. Амоші, Б. Андрушківа, М. Білопольського, М. Бондарчук [5], О. Величка, М. Войнаренка, Н. Демчук, Л. Катан, М. Козоріз, О. Кузьміна, А. Крисоватого, М. Крупки, Т. Смовженко, О. Мороза, Н. Хрущ, А. Череп, та багатьох інших вчених.

Серед сучасних досліджень даної проблеми слід виділити роботи Антоненка В., Батанова О. [8], Берданова О., Куйбіди В., Куценко Т. [3], Демківа О.І. [5], Ткачука А. [7] та багатьох інших вчених і практиків, які по-різному обґрунтовують елементи формування стратегії управління фінансами територіальних громад.

3.1. Фактори впливу на формування стратегії управління фінансами

В умовах сучасного періоду органам місцевого самоврядування новостворених громад як ніколи важливо знати і розуміти природу місцевих фінансів, розбиратися в механізмі їх функціонування, уміти аналізувати ті процеси і явища, що пов'язані з формуванням, розподілом і використанням грошових фондів, бачити ті форми, методи і засоби, за допомогою яких можна найбільш повно використовувати місцеві фінанси як один із інструментів

³*Authors: Dzhuryk Khrystyna, Kashchyshyn Vasyl*



ефективного впливу на всі процеси соціально-економічного розвитку своєї громади. Саме через місцеві фінанси формуються певні відносини органів самоврядування практично з усіма підприємствами, установами, що розміщені на їхній території, і населенням цієї території.

У зв'язку з цим, побудова ефективної стратегії управління фінансами ТГ є головним інструментом реалізації основних напрямів державної, регіональної та місцевої політики фінансового і соціально-економічного розвитку.

Відтак, встановлено фактори впливу на формування стратегії управління фінансами територіальних громад (ТГ) як бізнес-моделі розвитку національної економіки України (рис. 1.).

Безперечно, що у вирішенні поточних проблем управління фінансами ТГ дія окреслених факторів обмежує підтримання високого темпу реформування місцевих фінансів та спричиняє труднощі. Однак, з'являється можливість уникнення недоліків у цій сфері, зокрема створюється сприятливе середовище для позитивних змін у сфері місцевих фінансів[6].



Рисунок 1- Фактори впливу на формування стратегії управління фінансами

У цьому контексті виділено основні напрями фінансової стратегії ТГ:

- ✓ аналіз і оцінка фінансово-економічного стану ТГ;
- ✓ розробка облікової і податкової політики ТГ;
- ✓ розроблення кредитної і страхової політики ТГ;
- ✓ управління доходами і витратами ТГ; збутом продукції і прибутком;
- ✓ вибір інвестиційної політики;
- ✓ оцінка досягнень ТГ та інше.

Однак вибір тієї чи іншої стратегії не гарантує отримання прогнозованого



ефекту (доходу) через вплив зовнішніх факторів, зокрема стану фінансового ринку, податкової, митної, бюджетної та грошово-кредитної політики держави.

Розвиток прямих міжбюджетних відносин між бюджетом територіальної громади та державним бюджетом дозволить (розрахований за допомогою універсальної формули) отримувати чітко визначений обсяг міжбюджетних трансфертів для формування доходної частини ТГ.

Об'єднання територіальних громад отримали значні фінансові ресурси, їх бюджети стали співмірними з бюджетами міст обласного значення.

Відтак, можна окреслити позитивні наслідки від сформованої ефективної стратегії управління фінансовим розвитком ТГ (рис.2).

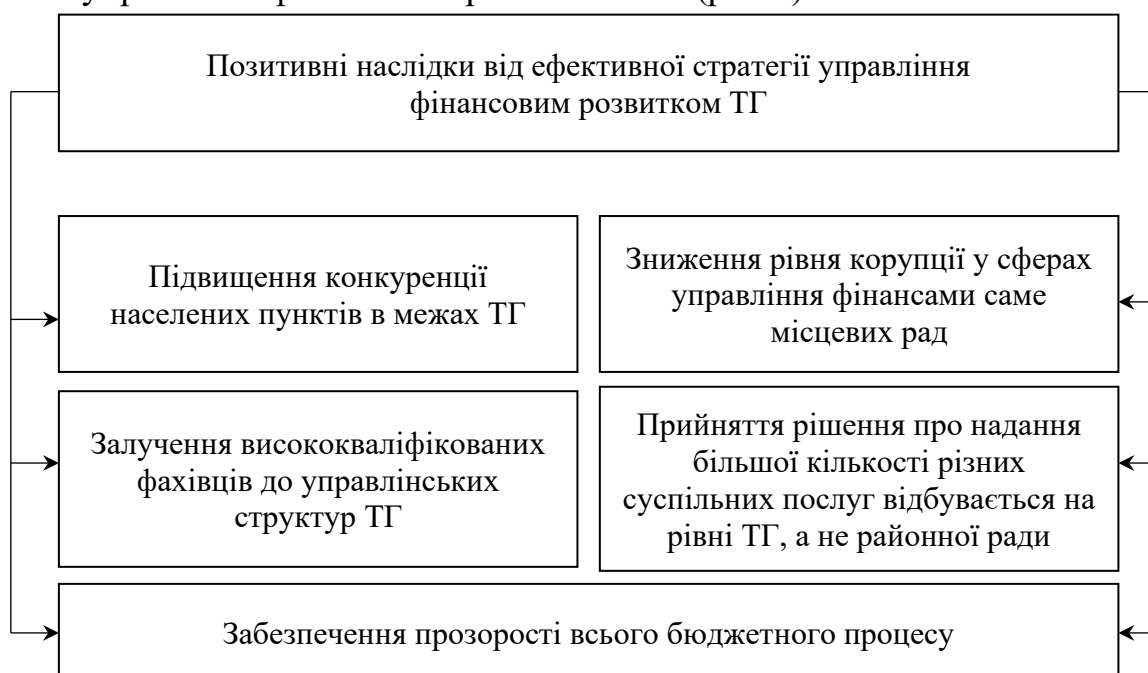


Рисунок 2- Позитивні наслідки від ефективної стратегії управління фінансовим розвитком ТГ

Аналіз досвіду українських територіальних громад дозволяє стверджувати, що стратегії управління фінансами стали легітимним і розповсюдженим засобом визначення найбільш актуальних проблем розвитку територій України та обґрунтування механізмів вирішення цих проблем. Дотримання плану дій за розробленою стратегією управління фінансами ТГ дозволить:

✓ підвищити авторитет органів місцевого самоврядування, зробити передбачуваними і зрозумілими їх дії для всіх мешканців;

✓ пробудити в територіальній громаді почуття своєї причетності до рішень, які зорієнтовані на ефективний розвиток території;

✓ гармонізувати інтереси всіх суб'єктів місцевого розвитку та консолідувати територіальну громаду для вирішення життєво важливих для неї



проблем;

✓ визначити на основі консенсусу пріоритетні завдання соціально-економічного розвитку території, заходи щодо їх реалізації та відповідальних за них, джерела фінансування.

3.2. Принципи побудови стратегії фінансового розвитку територіальних громад

Відтак, залучення громадян до участі у стратегії управління фінансами ТГ будуватиметься на відповідних принципах (рис. 3). В першу чергу принцип відкритості, важливість якого є зрозумілою, оскільки залучення громадян до різноманітних фінансових проектів, як і розповсюдження інформації має здійснюватися без обмежень. Усі члени територіальної громади мають мати вільний доступ до всієї інформації. Принцип довіри передбачає постійну демонстрацію довіри до влади та якісного зворотного зв'язку від громадян.



Рисунок 3 - Принципи побудови стратегії фінансового розвитку ТГ



Принцип кваліфікації і компетентності означає те, що керівники територіальних громад мають бути компетентними у всіх фінансових питаннях, які виносяться на громадський розгляд. Та і загалом в багатьох територіальних громадах керівники не мають відповідного досвіду, що ускладнює ефективне управління та фінансовий розвиток громади.

Об'єктивність також є важливим принципом та пріоритетом, тому що неправдива інформація може повністю дискредитувати керівника та підірвати довіру населення до місцевої влади в цілому.

Принцип оптимізації діяльності забезпечує проходження повної та правдивої фінансової інформації від джерела до споживача ТГ.

Під час спільної роботи, особистого спілкування керівник має враховувати корисні пропозиції для розроблення стратегії фінансового розвитку ТГ, тому принцип прямого спілкування забезпечить якісне спілкування без зайвого викривлення інформації.

Встановлено, що до розроблення стратегічного документу об'єктивно не можуть бути залучені всі без винятку громадяни та суспільні групи. Тому важливо звузати коло тих, хто їх представлятиме. Це можна зробити, визначивши тих громадян, які є найактивнішими у суспільному житті, отже, зацікавленими відобразити свої інтереси у цьому документі. Важливо визначити тих, хто може здійснити вирішальний вплив та надати необхідні ресурси на етапах формування і втілення фінансової стратегії – їх потрібно залучити до формування партнерства [1; 2]. Цьому сприяє підготовка стратегії залучення зацікавлених сторін до процесу складання стратегії управління фінансами ТГ.

Відтак, побудова стратегії управління фінансами ТГ охоплює широке коло управлінських рішень щодо проблем, які орієнтуються на майбутнє і пов'язані із загальною метою діяльності та знаходяться під впливом неконтрольованих зовнішніх факторів. Предметом стратегії управління фінансами ТГ є:

- проблеми, безпосередньо пов'язані з місією органів самоврядування. Місія орієнтована в майбутнє і, здебільшого, спрямована на підвищення ефективності діяльності даних органів шляхом забезпечення взаємозв'язку цілей, ресурсів і результатів;

- проблеми і рішення, який пов'язані з яким-небудь елементом територіальної системи управління, якщо цей елемент потрібний для досягнення мети, але зараз відсутній або є в недостатньому обсязі;

- проблеми, пов'язані з неконтрольованими зовнішніми факторами.

Отже, стратегія фінансового розвитку ТГ реалізовуватиметься шляхом:

- створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи, що передбачає



раціоналізацію та оптимізацію виконання функціональних процесів та технологічних процедур, налагодження взаємодії інформаційних систем суб'єктів сектору державного управління, проведення методологічних та інших робіт, спрямованих на ефективне використання інформаційних ресурсів;

- удосконалення системи навчання, підвищення фахового і кваліфікаційного рівня спеціалістів у сфері місцевих фінансів та інформаційних технологій;

- підвищення рівня нормативно-правового та методологічного забезпечення процесів, пов'язаних із змінами у системі управління фінансами ТГ.

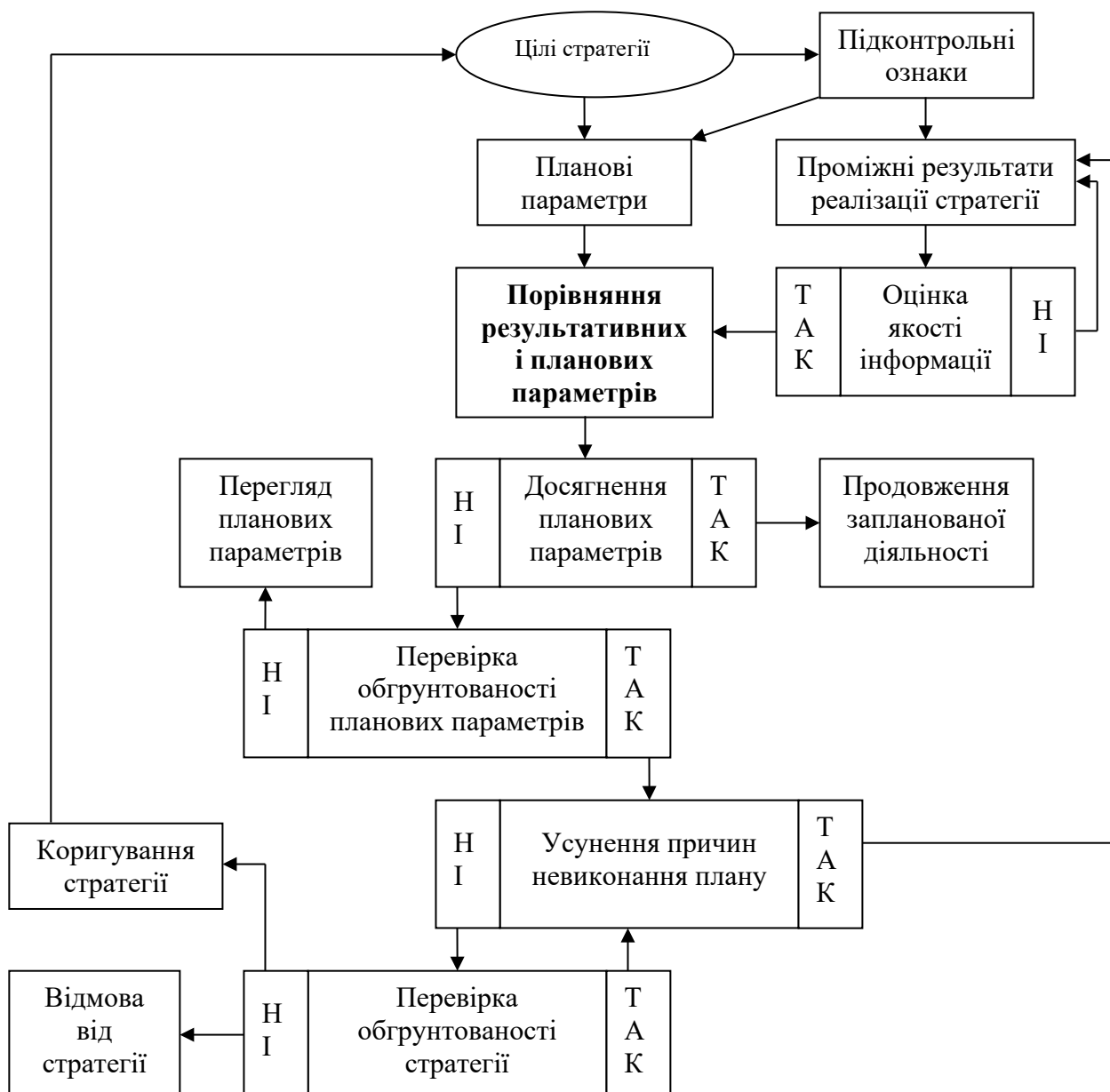


Рисунок 4 - Схема порівняння результативності стратегії фінансового розвитку територіальної громади

Водночас розроблено схему порівняння результативності стратегії фінансового розвитку, яка враховує цілі, планові параметри, проміжні



результати реалізації стратегії, досягнення планових параметрів, усунення причин невиконання плану, коригування стратегії тощо (рис. 4).

3.3. Концептуальна модель формування стратегії фінансового розвитку ТГ

Також розроблено концептуальну модель формування стратегії фінансового розвитку територіальних громад, яка включає мету, принципи, підходи, методи, а також етапи та завдання (рис. 5). Метою є підвищення рівня фінансової автономності та спроможності ТГ на основі сервісно-орієнтованого підходу.

До принципів даної моделі включаємо усі ті принципи, які розглядалися детальніше вище, а саме: принцип відкритості, довіри, кваліфікації та компетентності, об'єктивності, оптимізації діяльності та прямого спілкування. Щодо підходів, то запропоновано включити ресурсно-функціональний, актив-орієнтований, цільовий, сервісно-орієнтований підходи.

Сервісно-орієнтований підхід передбачає, що територіальні громади мають розвивати свої сервіси для громадян, такі як ЦНАП наприклад, забезпечувати можливість електронної подачі документів чи запитів, доступ до повної та достовірної інформації щодо діяльності територіальної громади, проектів, у яких бере участь чи планує брати участь ТГ тощо. На сьогодні значна кількість громадян готові навіть оплачувати послуги, які надаються онлайн чи в комфортних умовах ЦНАПу з електронними чергами, куди можна онлайн зареєструватися і не витратити багато часу на черги і відвідування багатьох структур.

Станом на сьогодні 72% територіальних громад в Україні вже мають ЦНАП, це 1030 ЦНАП, ще 182 ЦНАП планується створити у 2022 р. У Львівській області на кінець 2021 р. було вже створено 52 ЦНАП у 50 територіальних громадах і ще 23 у 12 ТГ заплановано створити в цьому році. Це всього 68% ТГ, які вже мають ЦНАП у Львівській області. Це невисокий показник, порівняно з іншими областями, але потрібно його підвищувати. Наприклад у Івано-Франківській області вже 98% ТГ, у яких створено ЦНАП.

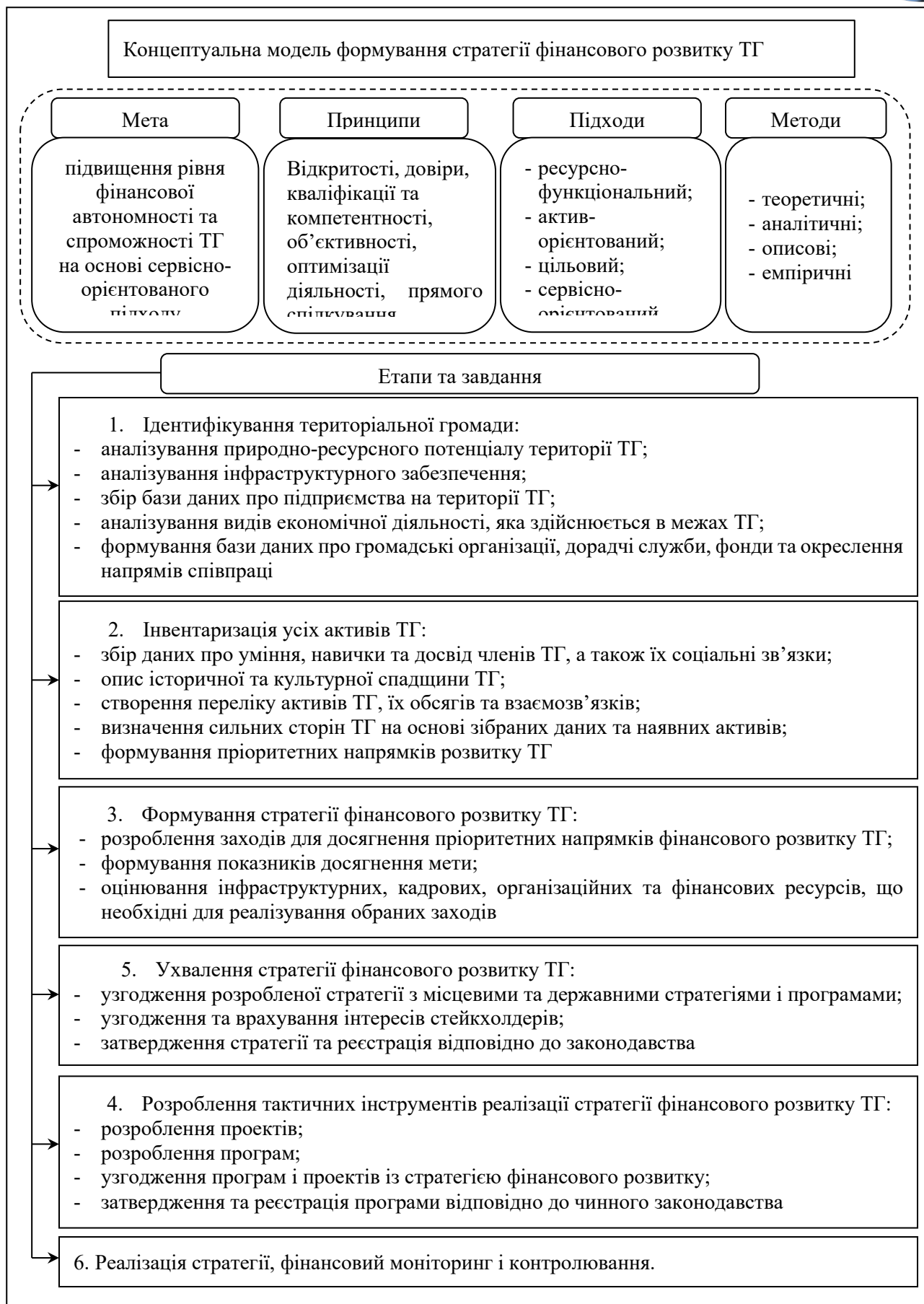


Рисунок 5 - Концептуальна модель формування стратегії фінансового розвитку ТГ



Тому сервісно-орієнтований підхід базується на забезпеченні надання якісних сервісних послуг для населення, що дозволить підвищити рівень комфорту життя в таких територіальних громадах. А платність таких послуг буде ще одним джерелом наповнення бюджету даної громади та дозволить розвивати ТГ і далі.

До методів формування стратегії належать теоретичні методи, аналітичні, описові, емпіричні тощо. Першим етапом формування стратегії фінансового розвитку є ідентифікування територіальної громади, що включає аналізування природно-ресурсного потенціалу території ТГ, інфраструктурного забезпечення, збір бази даних про підприємства на території ТГ, аналізування видів економічної діяльності, яка здійснюється в межах ТГ та формування бази даних про громадські організації, дорадчі служби, фонди та окреслення напрямів співпраці. Цей етап є надзвичайно важливим, оскільки територіальні громади функціонують в такому вигляді відносно недавно, деякі ще перебувають на етапі створення. Важливо розуміти які ресурси є наявні на території громади, а яких не вистачає для повноцінного її функціонування. Можна активно використовувати можливості спільних муніципальних проєктів для забезпечення певними ресурсами, для розбудови необхідної інфраструктури тощо.

Для того, щоб розуміти конкретно чого не вистачає та на чому варто зосередити увагу в майбутньому, потрібно знати що і в якій кількості є на території громади. Також для повноти інформації потрібно провести збір даних про те, які підприємства функціонують на території ТГ, а які можна ще створити з наявними ресурсами тощо.

Наступним етапом є загальна інвентаризація усіх активів територіальної громади, що включає збір даних про уміння, навички та досвід членів ТГ, а також їх соціальні зв'язки; опис історичної та культурної спадщини ТГ; створення переліку активів ТГ, їх обсягів та взаємозв'язків; визначення сильних сторін ТГ на основі зібраних даних та наявних активів; формування пріоритетних напрямків розвитку ТГ. Тобто на основі повної достовірної інформації, яка збирається при інвентаризації формуються пріоритетні напрямки розвитку територіальної громади.

Третім етапом є саме формування стратегії фінансового розвитку ТГ, що включає етап розроблення заходів для досягнення пріоритетних напрямків фінансового розвитку ТГ, після чого відбувається формування показників досягнення мети та оцінювання інфраструктурних, кадрових, організаційних, фінансових ресурсів, що необхідні для реалізування обраних заходів.



Далі необхідно здійснити ухвалення стратегії фінансового розвитку ТГ. Цей етап передбачає узгодження розробленої стратегії з місцевими та державними стратегіями і програмами, узгодження та врахування інтересів стейкхолдерів, затвердження стратегії та реєстрація відповідно до законодавства.

Після цього необхідно розробити тактичні інструменти реалізації стратегії фінансового розвитку ТГ, а саме розроблення проектів, програм, узгодження програм і проектів із стратегією фінансового розвитку, затвердження та реєстрація програми відповідно до чинного законодавства. Останнім етапом є реалізація стратегії, фінансовий моніторинг і контролювання. Фінансовий моніторинг є також невід'ємною складовою, оскільки, по перше, це забезпечує постійних контроль за правильним використанням коштів та відповідним веденням фінансових документів та звітності, по друге, буде знижувати рівень корупції та нераціонального розподілу коштів. Тому моніторинг і контролювання є обов'язковим на усіх етапах.

Висновки

При розробці стратегії фінансового розвитку виникла необхідність встановлення фактори впливу на формування стратегії управління фінансами територіальних громад як бізнес-моделі розвитку національної економіки України та виділено основні напрями фінансової стратегії ТГ, окреслено позитивні наслідки від сформованої ефективної стратегії управління фінансовим розвитком ТГ.

Удосконалено концептуальну модель формування стратегії фінансового розвитку територіальних громад, яка включає мету, принципи, підходи, методи, а також етапи та завдання. Зокрема дана модель передбачає сервісно-орієнтований підхід - територіальні громади мають розвивати свої сервіси для громадян, такі як ЦНАП, наприклад, забезпечувати можливості електронної подачі документів чи запитів, доступ до повної та достовірної інформації щодо діяльності територіальної громади, проектів, у яких бере участь чи планує брати участь ТГ.