

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня
бакалавр

(назва освітнього ступеня)

На Удосконалення управління публічними фінансами та системою
тему:

бюджетування органу місцевого самоврядування, на прикладі Кременецької
міської ради.

Виконав: студент 4 курсу, групи БА-41
спеціальності 281 “Публічне управління та

адміністрування”

(шифр і назва спеціальності)

Коцюба В.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Кужда Т. І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Мосій О.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Завідна Л.Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	к.т.н., доц. Окіпний І. Б.		

7. Дата видачі завдання 05.02.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вступ	січень	виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні засади управління публічними фінансами та системи бюджетування органів місцевого самоврядування	січень	виконано
3.	1.1. Роль бюджетування та управління системою керування бюджету в органах місцевого самоврядування	січень	виконано
4.	1.2. Зарубіжний досвід формування місцевих бюджетів	січень	виконано
5.	Розділ 2. Сучасний стан системи управління публічними фінансами та системою бюджетування Кременецької міської ради	лютий	виконано
6.	2.1. Загальна характеристика Кременецької міської ради	лютий	виконано
7.	2.2. Аналіз системи управління публічними фінансами та системою бюджетування Кременецької міської ради	лютий	виконано
8.	Розділ 3. Шляхи покращення системи управління публічними фінансами та бюджетування Кременецької міської ради	березень	виконано
9.	3.1. Удосконалення управління публічними фінансами міської ради на основі покращення е-взаємодії між підрозділами	березень	виконано
10.	3.2. Обґрунтування доцільності формування прогнозу доходів та видатків місцевого бюджету на 2024 рік	березень	виконано
11.	Розділ 4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	квітень	виконано
12.	4.1. Соціально-політичні небезпеки, їхні види та характеристики	квітень	виконано
13.	4.2. Розробка раціональної діяльності та створення сприятливих умов трудового колективу	квітень	виконано
14.	Висновки	квітень	виконано

Студент _____
(підпис)

Коцюба В. В. _____
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Кужда Т. І. _____
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Коцюба В.В. Удосконалення управління публічними фінансами та системою бюджетування органу місцевого самоврядування, на прикладі Кременецької міської ради.

Кваліфікаційна робота бакалавра 51 сторінка, 7 рисунків, 11 таблиць, 4 додатки, 17 літературних джерел.

Предмет дослідження – публічні фінанси та система бюджетування органу місцевого самоврядування.

Об’єкт дослідження – управління публічними фінансами та системою бюджетування органу місцевого самоврядування.

Мета дослідження – дослідити і проаналізувати поточний стан системи управління публічними фінансами та бюджетування Кременецької міської ради, та запропонувати шляхи для їх покращення.

Методи дослідження – економіко-статистичні, системного аналізу та синтезу, математичні, порівняльного аналізу, прогнозування методом експоненційного згладжування.

Проведено комплексний аналіз сучасного стану системи управління публічними фінансами та бюджетування Кременецької міської ради; вивчено теоретичні засади управління публічними фінансами; проаналізовано зарубіжний досвід формування місцевих бюджетів, та визначено основні проблеми та виклики, що стоять перед міською радою; розроблено рекомендації щодо удосконалення системи управління публічними фінансами.

Ключові слова: управління публічними фінансами, бюджетування, місцеве самоврядування, електронний документообіг, е-взаємодія.

SUMMARY

Kotsiuba V.V. Improvement of public finance management and budgeting system in the local self-government body (Kremenets Town Council as a case study).

Bachelor degree thesis consists of 51 pages, 7 pictures, 11 tables, 4 appendices, 17 references.

The subject of investigation is the public finance and the budgeting of the local self-government body.

The object of investigation is management of public finances and the budgeting system of the local self-government body.

The aim of the work is to investigate and analyze the current state of the system of public finance management and budgeting of the Kremenets Town Council, and to propose ideas for their improvement.

The methods of investigation are economical and statistic, system analysis and synthesis, mathematical, comparative analysis, forecasting by the method of exponential smoothing.

A comprehensive analysis of the current state of the system of public finance management and budgeting of the Kremenets City Council was carried out; theoretical principles of public finance management were studied; the foreign experience of forming local budgets was analyzed, and the main problems and challenges facing the city council were identified; recommendations on improving the public finance management system were developed.

Key words: public finance management, budgeting, local self-government, electronic document flow, e-interaction.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні засади управління публічними фінансами та системи бюджетування органів місцевого самоврядування	
1.1 Роль бюджетування та управління системою керування бюджету в органах місцевого самоврядування.....	9
1.2 Зарубіжний досвід формування місцевих бюджетів	15
Розділ 2. Сучасний стан системи управління публічними фінансами та системою бюджетування Кременецької міської ради	
2.1 Загальна характеристика Кременецької міської ради	22
2.2 Аналіз системи управління публічними фінансами та системою бюджетування Кременецької міської ради.....	27
Розділ 3. Шляхи покращення системи управління публічними фінансами та бюджетування Кременецької міської ради	
3.1 Удосконалення управління публічними фінансами міської ради на основі покращення е-взаємодії між підрозділами	33
3.2 Обґрунтування доцільності формування прогноз доходу та видатків місцевого бюджету на 2024 рік	41
Розділ 4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	
4.1 Соціально-політичні небезпеки, їхні види та характеристики	45
4.2 Розробка раціональної діяльності та створення сприятливих умов трудового колективу	47
Висновки.....	50
Бібліографія	51
Додатки.....	53

ВСТУП

Однією з основних сфер діяльності органів місцевого самоврядування є управління публічними фінансами та системою бюджетування. Наявні проблеми в цій галузі можуть мати значний вплив на ефективність використання бюджетних коштів, якість надання послуг для громади і загальний рівень розвитку соціального та економічного сектору регіону. Для Кременецької міської ради це дослідження є актуальним та має вирішальне значення, оскільки воно допоможе підвищити прозорість, ефективність і результативність управління фінансовими ресурсами.

Багато практиків і науковців займаються проблемами управління публічними фінансами та бюджетуванням в органах місцевого самоврядування. Децентралізація, оптимізація бюджетних процедур і впровадження електронних систем управління та контролю є особливо важливими питаннями. Тим не менш, органи місцевого самоврядування на регіональному рівні, зокрема Кременецька міська рада, не достатньо вивчили особливості та проблеми, з якими стикаються.

Тема роботи є **актуальною** через необхідність ефективного управління бюджетами та публічними фінансами на рівні органів місцевого самоврядування. Зміцнення громади, покращення якості життя населення та забезпечення соціально-економічного зростання залежать від ефективного управління бюджетом. Аналіз проблем із системою управління місцевими фінансами органів місцевого самоврядування, зокрема кременецької міської ради, допоможе визначити рекомендації та шляхи для покращення фінансового управління в кременецькій міській раді. Практична значущість дослідження має на меті запропонувати ідеї, які можуть допомогти покращити систему управління публічними фінансами Кременецької міської ради. Підвищення прозорості, ефективності та результативності використання бюджетних коштів, покращення якості надання послуг, а також загальний розвиток громади будуть стимулюватися впровадженням запропонованих заходів.

Предмет дослідження – публічні фінанси та система бюджетування органу місцевого самоврядування.

Об’єкт дослідження – управління публічними фінансами та системою бюджетування органу місцевого самоврядування.

Метою роботи є вивчення та оцінка поточного стану системи бюджетування та управління публічними фінансами Кременецької міської ради, а також розробка пропозицій щодо покращення цих систем.

Основними **завданнями** роботи є:

- провести теоретичне дослідження методів управління публічними фінансами та системами бюджетування місцевого самоврядування
- дослідити досвід зарубіжних країн у системі формування бюджетів;
- проаналізувати та оцінити поточний стан управління публічними фінансами та бюджетуванням Кременецької міської ради, визначити основні проблеми та виклики;
- розробити рекомендації щодо удосконалення управління публічними фінансами та бюджетування в міській раді.

Основними джерелами інформації для дослідження були офіційні документи Кременецької міської ради, нормативно-правові акти України, наукові роботи з управління публічними фінансами та бюджетуванням, а також статистичні дані та матеріали, отримані під час дослідження.

Практичне значення роботи полягає у розробці пропозицій щодо покращення системи управління публічними фінансами та бюджетування Кременецької міської ради.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ ТА СИСТЕМОЮ БЮДЖЕТУВАННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Роль бюджетування та управління системою керування бюджету в органах місцевого самоврядування

Місцевий бюджет являє собою важливу та практично значиму частину усієї системи бюджетування як на місцевому рівні, так і на загальнонаціональному. Він посідає вагомe значення у розподілі валового національного продукту, є джерелом нагромадження коштів для фінансування соціально-економічних напрямків, активності та завдань, процесу надання публічних послуг, задоволення потреб громадськості. Законом України «Про місцеве самоврядування» визначаються основні принципи місцевих бюджетів та їх основні процедури. Розподіл та використання коштів, необхідних для виконання обов'язків і повноважень місцевого самоврядування, визначаються в бюджеті місцевого самоврядування. Бюджети місцевих громад, у тому числі ТГ, не залежать від бюджетів місцевих рад, або держбюджету України. В цьому аспекті держава повинна забезпечити місцевим органам самоврядування належний рівень грошової автономії. Таким чином, всі органи місцевого самоврядування включені в загальну систему.

Таблиця 1.1 – Принципи, на яких ґрунтується бюджетна система України

№	Принцип	Значення
1	2	3
1	Єдність	Принцип передбачає, що всі рівні бюджетів (державний, регіональні, місцеві) повинні бути об'єднані в єдину систему, що забезпечує цілісність і узгодженість бюджетного процесу. Єдність дозволяє координувати фінансову діяльність на всіх рівнях управління.

1	2	3
2	Збалансованість	Цей принцип передбачає, що обсяги бюджетних доходів і видатків повинні бути збалансованими таким чином, щоб не виникало дефіциту або надмірного профіциту. Збалансованість забезпечує фінансову стабільність і сприяє стійкому економічному розвитку країни.
3	Справедливість	Принцип базується на справедливому та неупередженому розподілі багатства для забезпечення суспільних потреб.
4	Самостійність	Даний принцип зводиться до того, що усі бюджети органів державної та місцевої влади є самостійними і жоден з бюджетів не несе відповідальності перед іншими бюджетами за власні зобов'язання.
5	Обґрунтованість	Принцип передбачає те, що всі бюджетні рішення, плани та прогнози повинні базуватися на ретельному аналізі, об'єктивних даних і реальних економічних показниках.
6	Субсидіарність	Цей принцип полягає у тому, що вищі рівні влади не повинні виконувати ті функції, які можуть ефективно виконувати нижчі рівні влади (місцеві органи самоврядування). Цей принцип є ключовим елементом децентралізації та забезпечує більш ефективне управління бюджетними ресурсами і прийняття рішень на місцевому рівні.
7	Ефективність	Цей принцип полягає у раціональному та результативному використанні фінансових ресурсів для досягнення максимально можливих результатів у суспільних та економічних сферах. Важливість принципу ефективності в бюджетній системі полягає в забезпеченні оптимального співвідношення між витратами та досягнутими результатами.
8	Цільове використання	Принцип говорить про необхідність використання бюджетних коштів виключно на цілі, визначені в бюджеті, відповідно до затверджених програм, проектів і заходів
9	Повнота	Принцип забезпечує включення всіх доходів і видатків держави до бюджету, що дозволяє відображати реальну фінансову ситуацію та планувати економічну політику на основі повної інформації.
10	Прозорість	Даний принцип передбачає відкритість та доступність інформації про всі етапи бюджетного процесу, включаючи планування, виконання, моніторинг та оцінювання бюджетних коштів.

Місцеві бюджети формують основу бюджетної системи, після чого вони представляють найбільшу частину. Вони впливають на задоволення найбільш різноманітних потреб населення та є важливою частиною у системі розподілу

ВВП та фінансуванні громадських послуг, особливо з урахуванням соціальних потреб.

Фінансовий стан адміністративно-територіальних одиниць суттєво залежить від їх економічного розвитку. Підвищення інституційної ефективності цієї системи призводить до кращого використання бюджетів, покращення добробуту населення та економічного зросту. Місцеві фінанси будуть ефективнішими після розвитку системи, що займається формуванням місцевих бюджетів. Крім того, це вимагає розширення інституційного середовища, створення та активного впровадження бюджетної політики на рівні місцевої громади. У світлі економічних змін основними цілями ефективною системи бюджетної політики є покращення інституційного забезпечення розвитку місцевих бюджетів, а також підвищення відповідальності органів місцевого самоврядування та об'єднаних територіальних громад.

Управління системою керування бюджетом є однією з найважливіших частин успішного фінансового управління будь-якої організації або установи. Це поняття описує комплексний підхід до планування, моніторингу, контролю та аналізу використання фінансових ресурсів. Це включає розробку стратегій, визначення цілей і завдань, управління витратами та доходами з метою досягнення стабільності фінансової системи та гарантування успішності діяльності компанії.

Для підвищення ефективності фінансового управління виділяють, в основному, п'ять етапів, які наведені в таблиці 1.2.

Щоб визначити найкращі фінансові та бюджетні методи регулювання розвитку територіальних громад, необхідно розглянути зміни в системі розподілу місцевих фінансів. Впровадження сучасних методів місцевого фінансового забезпечення є критично важливим для збільшення фінансового потенціалу територіальних громад та оптимізації використання муніципальних ресурсів. Бюджетна політика на рівні органів місцевого самоврядування зосереджується на створенні такої системи заходів, які будуть націлені на забезпечення грошовими коштами та розвитку громадського потенціалу.

Таблиця 1.2 – Основні етапи управління системою керування бюджету

№	Назва етапу	Значення
1	2	3
1	Планування бюджету	Планування передбачає визначення обсягу та структури доходів і видатків на майбутній бюджетний період. Цей етап дозволяє забезпечити фінансову стабільність та ефективне використання державних ресурсів.
2	Виконання бюджету	Етап включає в себе реалізацію запланованих доходів і видатків; забезпечує фактичне здійснення фінансових планів, затверджених у бюджеті, і є вирішальним для забезпечення ефективного функціонування держави та місцевого самоврядування.
3	Моніторингування та контролювання	Цей етап запобігає нецільовому використанню коштів та сприяє прозорості бюджетного процесу. Реалізується за допомогою регулярного нагляду.
4	Аналізування та оцінювання	Детальний аналіз фінансових результатів, виявленні причин відхилень від плану та розробці рекомендацій для удосконалення бюджетної політики
5	Внесення корективів	Внесення змін до стратегій, цілей і планів діяльності з метою оптимізації використання ресурсів та досягнення кращих фінансових показників

Адаптація інституційних основ формування бюджетів потребує певної синергії між роботою органів державного управління, органів самоврядування та суб'єктів забезпечення економічного розвитку через широкі фінансово-економічні регулювання. Це дає органам місцевого самоврядування більшу здатність впливати на процеси в секторі соціальної економіки та сприяє збільшенню економічного відтворення. Місцеві органи самоврядування відповідають за покращення застосування програмно-цільового методу, програми розвитку та економічного зростання, середньострокове планування, забезпечення стабільності та балансу місцевого бюджету.

На сьогоднішній день публічні фінанси місцевого рівня є значущим інструментом, який застосується для керування розвитком адміністративних одиниць у соціально-економічному секторі. Бюджетна політика полягає у взаємодії бюджету держави з місцевими бюджетами, що включає в себе створення такої системи місцевого самоврядування, яка б могла забезпечувати оптимальний розподіл фінансових ресурсів. Соціально-економічні процеси і

громадські відносини суттєво впливають на місцеві бюджети, а належне фінансування може підвищити рівень соціального захисту населення, що має важливе значення для розвитку системи бюджетування та економіки загалом. Крім того, виконання основних пріоритетів бюджетної політики на місцевому рівні необхідно для забезпечення економічного зростання в адміністративних одиницях. Воно повинно бути стабільним, динамічним і збалансованим. Цей процес включає визначення ефективних джерел доходів для місцевих бюджетів, а також забезпечення достатнього рівня інституційних перетворень у бюджеті.

Місцеві бюджети впливають на інноваційні та інвестиційні процеси. Бюджетні кошти мають використовуватися для досягнення достатнього темпу зростання економічних показників регіону, створення належного соціально-економічного середовища та забезпечення прозорості та стабільної бюджетної системи. Правильно функціонуюча система фінансового забезпечення повинна враховувати, наскільки стабільні та збалансовані бюджети місцевих громад, а також загальну систему контролю за бюджетами. Щоб зміцнити фінансову спроможність місцевих бюджетів і надати органам місцевого самоврядування більшу автономію для виконання своїх обов'язків, важливо забезпечити відповідні інституційні умови.

Наразі потрібно переосмислити основні принципи, які забезпечують належне функціонування системи забезпечення фінансами органами місцевого самоврядування, щоб мати можливість регулювати розвиток соціально-економічних сфер. Цей метод передбачає розробку нових підходів до бюджетного регулювання, а також врахування досвіду розвинутих економік, які перебувають у трансформаційному стані. У таких обставинах важливо враховувати інституційні та демографічні аспекти, а також переконатися, що фінансові проблеми тісно пов'язані між собою. Ефективні зміни можуть бути досягнуті шляхом використання належних способів та інструментів забезпечення органів місцевого самоврядування капіталом. Це дозволить зміцнити фінансову базу місцевих бюджетів. Покращення системи регулювання бюджетів залежить від впровадження як кількісних, так і якісних показників, а також перегляду

фінансових нормативів. Бюджетна стратегія та інституційне середовище суспільства змінюються разом із змінами в системі забезпечення фінансами місцевого самоврядування. Вирішення соціальних проблем на адміністративно-територіальному рівні можна досягти шляхом регулювання бюджетів різними фінансовими інструментами. Бюджетні кошти повинні використовуватися ефективно, щоб покращити якість життя населення. Для цього потрібно використовувати інституційний підхід до вивчення правильного забезпечення фінансами органів місцевого самоврядування, щоб визначити головні елементи та зв'язки [1].

Інституційні основи системи, що формує місцеві бюджети мають тісний зв'язок з економічними змінами. Щоб місцеві бюджети були ефективними, інститути бюджетування повинні бути включені в систему економічного регулювання. Оскільки це необхідно для забезпечення розвитку суспільства та ефективного виконання функцій місцевого самоврядування в умовах економічних змін, необхідно створити фінансові ресурси для того, щоб планувати місцеві бюджети. Програмно-цільовий підхід на місцевому рівні робить бюджетний процес більш прозорим і дозволяє узгодити видатки місцевих бюджетів з основними цілями соціального та економічного розвитку регіону. Цей метод спрощує процес планування бюджетів, гарантує ефективне використання коштів і підвищує відповідальність розпорядника. Унікальні програми дозволяють сконцентрувати обмежені ресурси на найважливіших цілях розвитку територій. Це створює передумови для швидкого фінансування основних завдань розвитку суспільства.

Для точного визначення відповідальності за принципами субсидіарності та децентралізації між органами місцевого самоврядування та виконавчої влади на різних рівнях важливо визначити відповідний рівень податкової бази. Це підвищить ефективність контролю з боку держави, визначить напрямки формування фінансування місцевого самоврядування та гарантує, що органи місцевого самоврядування можуть виконувати свої повноваження згідно з стандартами фінансування наданих завдань. Завданням є створення належних

умов для покращення інвестиційного клімату, а також досягнення узгодження розподілу доходів і видатків між органами державного управління та місцевого самоврядування. Бюджетна інтеграція є важливим фактором, оскільки вона забезпечує єдність бюджетно-податкової системи та забезпечує прозорість бюджетного процесу на місцевому рівні.

Покращення рівня фінансового забезпечення місцевого самоврядування потребує для себе застосування системного підходу до оцінки податкової спроможності адміністративно-територіальних одиниць і структури бюджетних видатків. Для того, щоб досягнути цих цілей важливими кроками є підвищення системності та послідовності виконання бюджетної політики; визначення оптимальної структури доходів і видатків місцевих бюджетів; перевірка того, наскільки місцеві бюджети можуть відповідати показникам розвитку соціально-економічного розвитку.

1.2 Зарубіжний досвід формування місцевих бюджетів

Для досягнення національної бюджетної системи необхідно систематизувати, вивчати та адаптувати досвід інших країн щодо методів підвищення ефективності міських бюджетів. Враховуючи досвід країн Європи, слід звернути увагу на процес бюджетної децентралізації. Розширення державної фінансової системи призводить до перерозподілу внутрішнього валового продукту між міськими та центральними владними органами.

Для подальшого розвитку та покращення національної бюджетної системи необхідно ретельно проаналізувати та адаптувати міжнародний досвід управління публічними фінансами, зокрема щодо ефективності міських бюджетів. Щоб досягти цього, необхідно вивчити кращі практики з різних країн по всьому світу, а потім адаптувати їх до внутрішніх потреб і можливостей управління фінансами в Україні.

Бюджетна децентралізація також є важливим кроком у розвитку міського самоврядування та підвищенні фінансової стійкості. Це має привернути увагу. Децентралізація означає, що фінанси та бюджетні повноваження розподілені між

центральною та міськими владними органами. Це сприяє економії бюджетних коштів і розвитку регіонів.

Для того, щоб забезпечити більш прозору та відкриту фінансову звітність, важливо враховувати інновації в сфері бюджетного управління та фінансових технологій. Це пов'язано з тим, що вони можуть підвищити ефективність використання фінансових резервів. Фінансове управління на рівні міського самоврядування може стати більш стійким і ефективним, якщо ці методи будуть включені до практик управління бюджетом.

Бюджетна автономія територіальних громад зросла та посилилася в багатьох країнах світу. Тим не менш, рівень фінансової автономії міських бюджетів від держави може значно відрізнятися залежно від темпів економічного зростання та рівня добробуту в кожній країні. Окрім обсягу повноважень, які мають міські бюджети, якість інституційного забезпечення реструктуризації має значний вплив на ефективність спільного виробництва.

Починаючи з середини 1950-х років, було проведено багато досліджень щодо того, як міські бюджети відіграють важливу роль у фінансуванні країни. У західному науковому середовищі існує широкий спектр думок щодо бюджетної децентралізації, починаючи від тих, хто її підтримує, до тих, хто трохи її критикує. Встановлено, що характер і сила її впливу на економічне зростання залежать від рівня розвитку країни в момент прийняття рішень щодо відповідних процедур. Крім того, враховуються такі елементи, як структуру публічних фінансів, ефективну комунікацію між владою та громадою, а також досягнення консенсусу щодо умов фінансового середовища.

Бюджетна автономія регіонів у неокласичній моделі Солоу-Свана розглядається як ключовий компонент, який визначає технологічний коефіцієнт, пов'язаний із певним методом, щоб гарантувати стабільне економічне зростання в довгостроковій перспективі. [2-3]. У. І. Оутс, дослідник з США, починаючи з початку 1970-х років вивчав теорію та практику формування міських бюджетів, які базуються на фінансовому федералізмі, переважно в країнах з розвиненими економіками. Він підкреслив, що органам місцевого самоврядування слід надати

широкий спектр фінансових повноважень, оскільки це безсумнівно призведе до покращення якості спільних послуг і оптимізації розподілу ресурсів між регіонами. Основні макропоказники розвинених і деяких емерджентних економік у 1970-1990 рр. досліджувалися в кількох незалежних і спільних дослідженнях У. Тіксен, М. Еллер, А. Айімі, Р. Ебель і С. Ялмаз. Вони виявили, що децентралізація бюджету значно прискорює темпи економічного зростання, що є корисним для здійснення видатків.

На основі аналізу трансформаційних економік 1980-1990 рр. Р. М. Бірд і Ф. Вайянкур [4] чітко довели, що впровадження децентралізаційних програм є лише передумовою, а не запорукою їх інтенсивного розвитку. За результатами емпіричних досліджень за аналогічний період Дж. Уоллер і К. Філліпс зробили протилежні висновки щодо впливу децентралізації на темпи економічного зростання. Автори низки досліджень зазначили, що відповідні процедури мають негативний вплив на темпи економічного зростання. Тим не менш, цей результат не свідчить про те, що надання місцевим бюджетам фінансової автономії є неефективним. Скоріше, він підкреслює, що будь-яка модель трансформації має обмеження.

Аналіз тенденцій розподілу видатків і доходів міських бюджетів у відсотках від ВВП може дати додаткову інформацію про управління та функціонування бюджетних систем у різних країнах Європи. Оцінка загального рівня децентралізації неможлива без використання інструментів аналізу інституційного середовища кожної національної програми публічних фінансів. З 2018 по 2023 рік міські бюджети сприяли розподілу ВВП у більшості розвинених країн. (рис. 1.1).

Тричі зростаючий обсяг ЄС підтверджував домінування домінування євроцентричних тенденцій у зовнішньоекономічній стратегії країн-членів. Щоб поглибити економічну та політичну інтеграцію, законодавство країни-кандидата на вступ має змінитися, щоб воно відповідало тенденціям інтеграції за межами країни. Згідно з дослідниками, глобалізація та децентралізація тісно пов'язані.

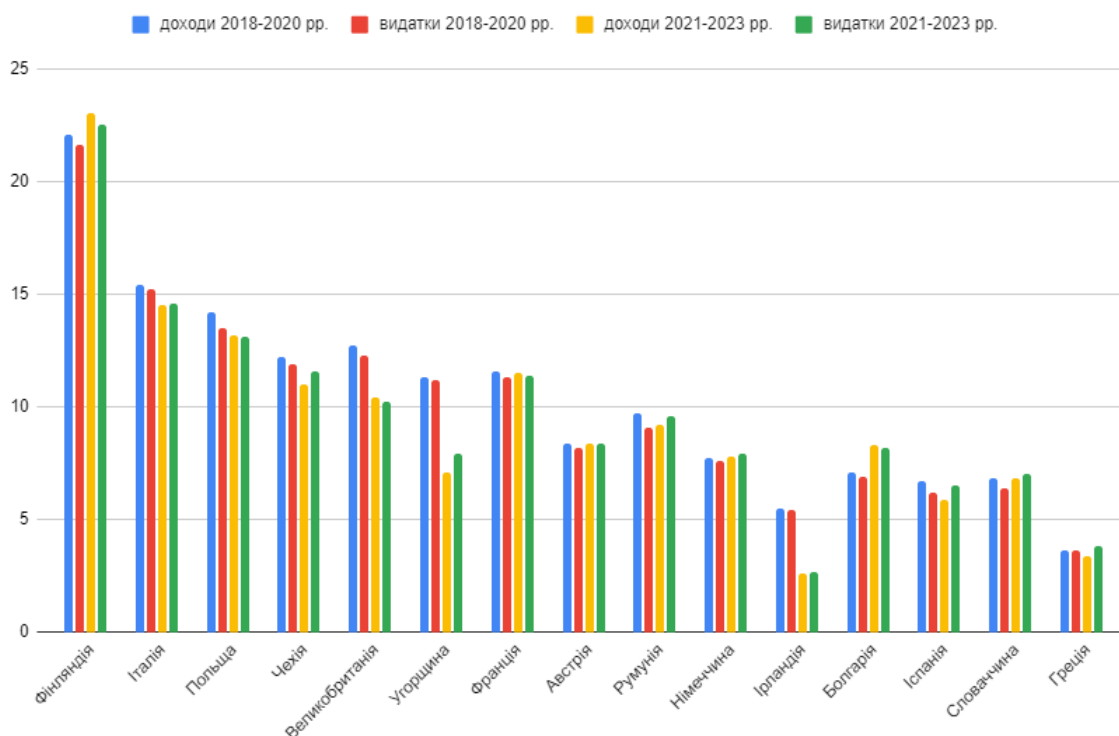


Рисунок 1.1 – Частка видатків та доходів місцевих бюджетів у ВВП країн Європи у 2018–2023 рр., %

В Європі загальна тенденція до бюджетного федералізму полягає в постійному перевазі рівня децентралізації за видатками над відповідним показником доходів. Незважаючи на те, що пропорції перерозподілу ВВП через видаткові та дохідні частини міських бюджетів були подібними, отримані міжбюджетні трансферти сприяли фіскальному вирівнюванню та зменшенню міжрегіональних диспропорцій.

Відмінними рисами європейської системи місцевих бюджетів є те, наскільки жителі територіальних громад залучені до процесу розробки, формування та виконання бюджетів, а також те, наскільки велика кількість і різноманітність послуг, які надають публічні органи, відповідають динамічній структурі громадських потреб і запитів. Спосіб розподілу публічних фінансів залежить від того, наскільки платники податків довіряють державній і регіональній фіскальній політиці. Це викликає податкову конкуренцію між юрисдикціями та раціоналізує розподіл ресурсів. У країнах з розвиненими та

перехідними економіками партисипативне бюджетування є одним із звичайних методів забезпечення громадського контролю та транспарентності місцевих фінансів. У Великобританії, Франції, Німеччині та Італії були введені бюджети участі, а також у країнах Центральної та Східної Європи, зокрема в Польщі, Чехії, Словаччині, Хорватії тощо, розширилася фіскальна автономія.

За визначенням ООН партисипативний бюджет, також відомий як бюджет участі, є механізмом, завдяки якому мешканці адміністративної одиниці безпосередньо беруть участь у процесі прийняття рішень щодо розподілу частини публічних фінансових ресурсів. По своїй суті він являється спеціальним інструментом, який дозволяє громадянам активно впливати на управління місцевими фінансами та сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та ефективності використання бюджетних коштів [7]. Авторський колектив під керівництвом І. Сінтомера стверджує, що кількість партисипативних бюджетів в Європі зросла більш ніж у 100 разів лише з 1993 по 2008 рр., а за останні п'ять років вона подвоїлася [8]. З іншого боку, впровадження партисипативного бюджетування на рівні муніципалітетів у країнах східної та центральної Європи призвело до того, що населення не було достатньо обізнане про те, наскільки це може вплинути на розподіл місцевих фінансів.

Методи надання послуг населенню взаємодіють із впровадженням бюджетної політики у сфері видатків на місцевому рівні. Як показує практика, існує декілька загальноприйнятих методів надання соціальних послуг:

- пряме надання послуг органами місцевої влади забезпечує оптимальне співвідношення вартості та якості;
- пряме надання послуг органами місцевої влади забезпечує оптимальне співвідношення вартості та якості;
- реалізація здійснюється через комунальні підприємства унітарного та корпоративного типу, які діють відповідно до регіональної стратегії фінансово-економічного розвитку, але мають певну управлінську автономію;
- послуги, які забезпечуються за допомогою механізму публічно-приватного партнерства;

– шляхом передачі частини завдань приватним підприємствам та неприбутковим організаціям на контрактній основі за умови збереження можливості місцевих органів влади відстежувати дотримання виробниками послуг стандартів якості.

Згідно з результатами спільного польсько-американського дослідження, проведеного у Вармінсько-Мазурському воєводстві (Польща) в 2015–2017 роках І. Диновською та С. Креолі, більшість територіальних громад підтримують впровадження програмно-цільового бюджетування на рівні муніципалітетів, якщо є належне інформаційне забезпечення, ефективні контрольні процедури та покращення якості середнього та довгострокового фінансового планування. Автори дослідження стверджують, що запропонований метод слід розглядати як доповнення, а не як альтернативу традиційним методам бюджетування. [9].

Незважаючи на еволюцію своїх економік на різних рівнях, європейці стикаються з спільними проблемами, коли йдеться про розробку ефективної моделі формування місцевих бюджетів. Ці проблеми можна вирішити шляхом переосмислення фіскального планування. Фінансові інновації поєднуються з концептуальним переглядом методів бюджетного планування. Р. Барро [10-11] та Х. Кала-і-Мартін [11] підкреслюють, що бюджетні видатки слід поділити на продуктивні та непродуктивні залежно від того, як вони впливають на загальний характер і динаміку спільного виробництва. Крім того, міжнародні експерти спостерігають за цими заходами та рекомендують включити їх до ефективних бюджетних видатків, таких як транспорт, інформація, наука, охорона здоров'я, фізичний і духовний розвиток, а також міські та державні витрати [12, 13].

Загалом можна дійти до висновку, що систематизація й використання досвіду європейських країн щодо формування місцевих бюджетів у контексті вітчизняної специфіки фіскального простору може сприяти підвищенню рівня бюджетної результативності. Децентралізація бюджетних повноважень у поєднанні з раціональними інституційними обмеженнями сприяла зростанню якості надаваних мешканцям територіальних громад суспільних послуг, що впливає на рівень добробуту.

У західних країнах розробка місцевих бюджетів проводиться з акцентом на результативності витрат і покращенні їх продуктивної складової, що передбачає ущільнення зв'язку між оперативним і стратегічним плануванням. Забезпечення стійкості бюджетної системи протягом різних етапів економічного циклу є пріоритетом у цій галузі для зарубіжних країн; це вимагає розробки планів управління соціальною сферою та підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів. Інноваційні підходи, такі як програмно-цільовий підхід, публічно-приватне партнерство, система загального управління якістю, участь територіальної громади у формуванні бюджету та бюджетування з нульовою базою, відзначаються в бюджетній політиці видатків.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ ТА СИСТЕМОЮ БЮДЖЕТУВАННЯ КРЕМЕНЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1 Загальна характеристика Кременецької міської ради

Кременецька міська рада Тернопільської області є органом місцевого самоврядування, який відповідає за управління та розвиток міста Кременця та прилеглих територій. Міська рада здійснює ряд функцій, спрямованих на забезпечення життєдіяльності міста, зокрема у сферах житлово-комунального господарства, освіти, культури, соціального захисту, транспорту та інфраструктури. Рада також забезпечує економічний розвиток, сприяє залученню інвестицій та створенню сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу.

Згідно з витягом з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань можна визначити базову інформацію про Кременецьку міську раду [14]. Дані висвітлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основна інформація щодо Кременецької міської ради

Найменування	Кременецька міська рада
Дата заснування	21 травня 1997 року
Голова ради	Смаглюк Андрій Миколайович
Адреса	м. Кременець, вул. Шевченка, буд. 67
Телефон	+380354624290
Організаційно-правова форма підприємства	Орган місцевого самоврядування
Основний вид діяльності	Управління на місцевому рівні, здійснення державних функцій

Місцезнаходження Кременецької міської ради та її фотографія зображені на рисунках 2.1. та 2.2.

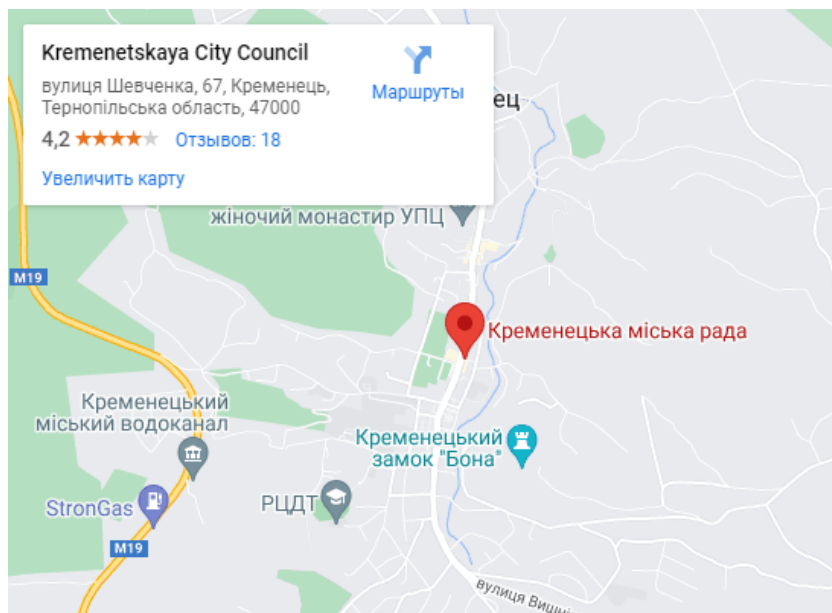


Рисунок 2.1 – Місцезнаходження Кременецької міської ради



Рисунок 2.2 – Кременецька міська рада

Згідно податкового реєстру досліджувана міська рада обліковується у відповідних органах зборів та доходів, а також віднесена до числа неприбуткових організацій згідно рішення відповідного органу державної фіскальної служби №161909460040 від 01.11.2016 р.

Матеріально-технічна база Кременецької міської ради включає в себе адміністративне приміщення, офісну техніку, меблі, транспортні засоби та

складські приміщення. Головний адміністративний будинок знаходиться у центрі міста. Загальна площа будівлі становить 2000 кв. м. У будівлі розташовані робочі кабінети, зали для засідань, конференц-зали та архіви. Вартість будівлі оцінюється приблизно в 5 млн. грн. Робочі місця працівників обладнані сучасними офісними меблями, комп'ютерною технікою, принтерами, сканерами та іншими необхідними пристроями для забезпечення ефективної роботи. Орієнтовна вартість обладнання становить 2 млн. грн. На території міської ради знаходяться складські приміщення для зберігання документів, архівних матеріалів та іншого майна. Загальна площа складів становить 500 кв. м, а їх вартість оцінюється в 500 тис. грн. Також міська рада має у своєму розпорядженні автопарк, що включає 5 службових автомобілів для забезпечення мобільності працівників та оперативного вирішення адміністративних питань. Вартість автопарку оцінюється в 1 млн. грн. В загальному вартісна оцінка матеріально-технічної бази Кременецької міської ради становить приблизно 8,5 млн. грн.

Загальна кількість працівників Кременецької міської ради становить близько 130 осіб. До складу персоналу входить адміністративний персонал, який займається організаційними та управлінськими функціями; спеціалісти різних відділів, які відповідають за реалізацію спеціалізованих завдань у відповідних сферах; технічний персонал, що забезпечує підтримку інфраструктури міської ради та здійснює обслуговування будівель і обладнання.

Працівники Кременецької міської ради мають відповідну кваліфікацію та досвід роботи в органах місцевого самоврядування. Для підвищення рівня професійної компетентності персоналу регулярно проводяться навчальні семінари, тренінги та курси підвищення кваліфікації. Міська рада також сприяє участі працівників у професійних конференціях та форумах.

Схема структури апарату управління досліджуваної міської ради представлена на рисунку 2.3.

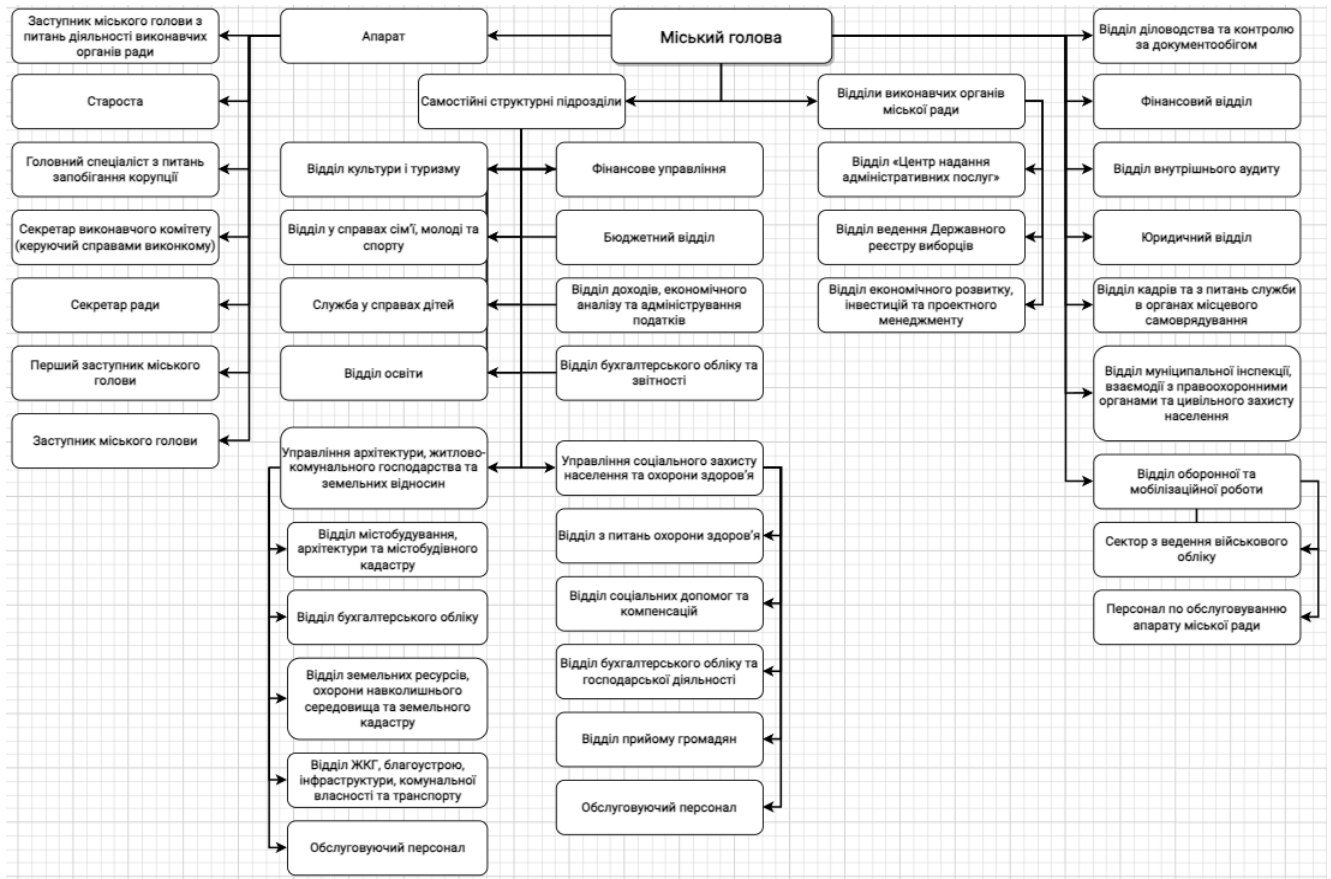


Рисунок 2.3 – Управлінська структура Кременецької міської ради та її виконавчих органів

Чисельність апарату управління міської ради зображена на рисунку 2.1.

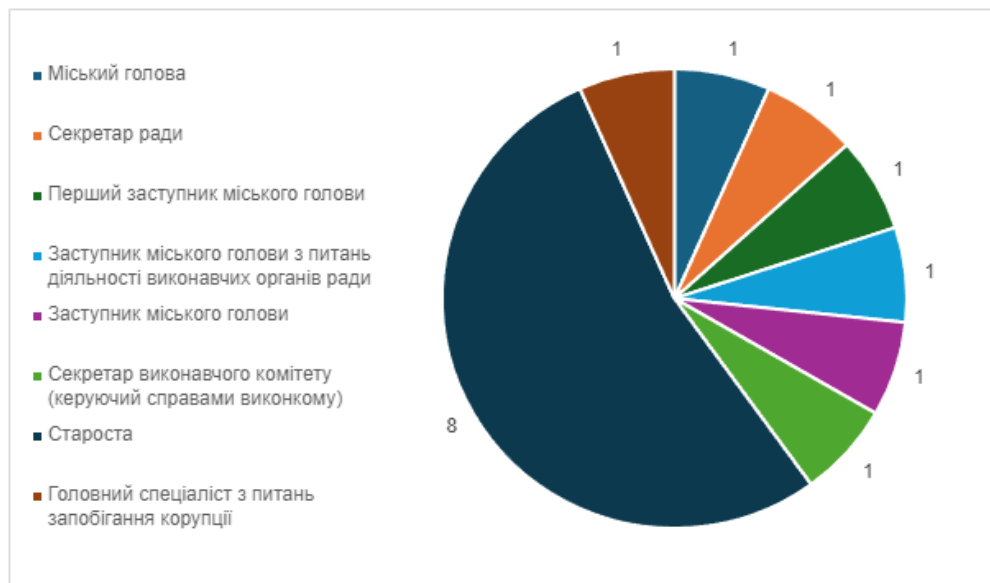


Рисунок 2.4 – Чисельність апарату управління Кременецької міської ради

Кременецька міська рада має добре структуровану систему управління та висококваліфікований персонал, який забезпечує ефективне виконання функцій місцевого самоврядування. Завдяки злагодженій роботі різних відділів та управлінь міська рада сприяє розвитку міста, покращенню якості життя населення та реалізації соціально-економічних програм.

Конкуренція в органах місцевого самоврядування є важливою для забезпечення ефективного функціонування та розвитку місцевих громад. До такої конкуренції можна віднести боротьбу з іншими установами, а також боротьбу серед кандидатів на посади в органах самоврядування. Перше дозволяє юридичним особам сприяє постійному вдосконаленню своєї стратегії та взаємодії з усіма зацікавленими сторонами у громаді; другий тип конкуренції сприяє вибору найбільш компетентних осіб для прийняття рішень. Конкуренція дозволяє органам місцевого самоврядування працювати краще, оскільки вони зобов'язані працювати швидко та ефективно, а також залишатися відкритими та доступними для всіх.

Конкуренцію в органах місцевого самоврядування необхідно активно підтримувати, оскільки її відсутність може призвести до недостатньої відповідальності та неврахування інтересів громадян. У цьому аспекті Кременецька міська рада потребує постійної уваги та ефективного керівництва, оскільки вона стикається з великою кількістю зовнішніх конкурентів і труднощів у своїй діяльності. В першу чергу, Кременецька міська рада діє в умовах конкуренції з іншими органами місцевого самоврядування та адміністративними структурами. Конкуренція може стосуватися різних аспектів, таких як залучення інвестицій, реалізація соціально-економічних програм, покращення інфраструктури та надання публічних послуг. Основними конкурентами є інші міські ради та обласні адміністрації.

2.2 Аналіз системи управління публічними фінансами та системою бюджетування Кременецької міської ради

Управління публічними фінансами та питаннями бюджетування Кременецької міської ради є важливим елементом оцінки ефективності управління бюджетними ресурсами. Аналіз виконання бюджету Кременецької міської ради дозволяє виявити основні тенденції у витрачанні коштів, виявити недоліки та запропонувати шляхи їх усунення. Для аналізу економічних показників діяльності Кременецької МР були використані дані 2022 та 2023 звітні періоди. Для аналізу фінансування установ м. Кременець за ці роки розглянемо дані з загального та спеціального фондів бюджету (табл. 2.2, табл. 2.3).

Таблиця 2.2 – Результати аналізу фінансування установ у 2022 році, грн.

Показник	План на вказаний період з урахуванням змін	Касові видатки за вказаний період	% перевищення плану над фактичними видатками
Загальний фонд			
Освіта	75 924 676	75 319 892	100,80
Охорона здоров'я	2 538 800	2 454 505	103,43
Соц. захист та соц. забезпечення	1 187 800	1 025 493	115,83
Культура і мистецтво	2 881 300	2 862 224	100,67
Фізична культура і спорт	2 946 000	2 915 301	101,05
ЖКГ	8 483 890	8 453 375	100,36
Економічна діяльність	1 026 592	1 026 123	100,05
Інша діяльність	393 104	341 828	115,00
Міжбюджетні трансферти	8 288 720	8 149 157	101,71
Усього	103 670 882	102 547 899	101,10
Спеціальний фонд			
Освіта	3 379 354	2 754 503	122,68
Охорона здоров'я	-	-	-
Соц. захист та соц. забезпечення	-	-	-
Культура і мистецтво	40 500	134 122	30,20
Фізична культура і спорт	-	-	-
ЖКГ	4 748 969	4 749 432	99,99
Економічна діяльність	7 859 922	5 431 440	144,71
Інша діяльність	56 000	51 292	109,18
Міжбюджетні трансферти	432 472	402 392	107,48
Усього	16 517 217	13 523 182	122,14

Результати аналізу питомої ваги видатків загального фонду місцевого бюджету досліджуваної міської ради у 2022 р. та 2023 р. показано на рисунках нижче (рис. 2.5 та рис. 2.6).

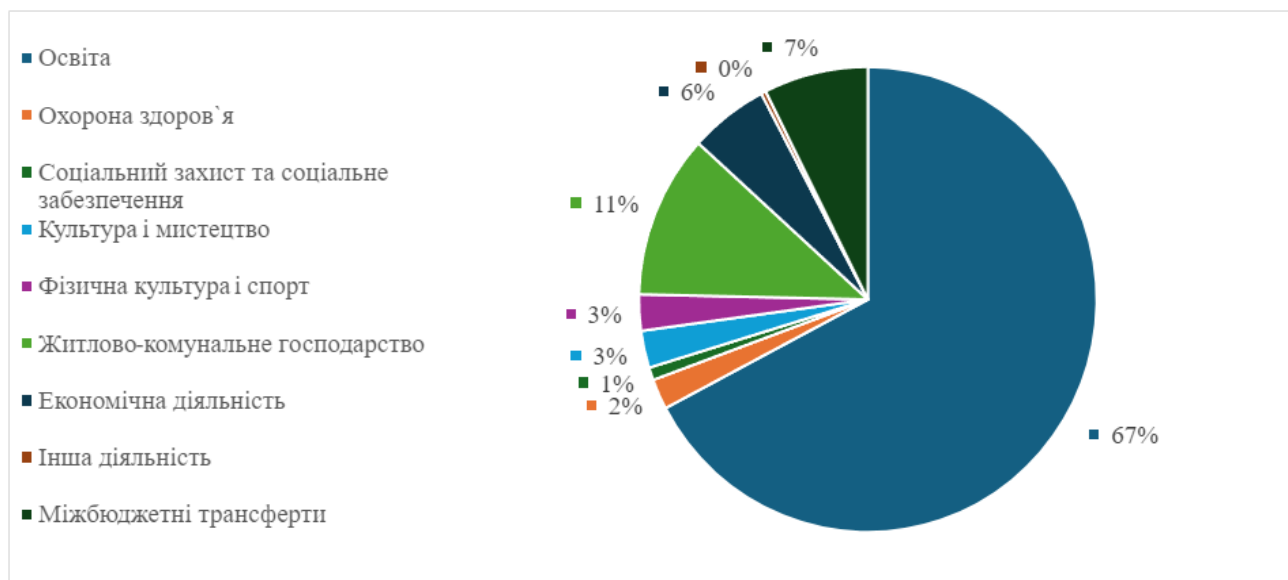


Рисунок 2.5 – Доля кожного показника видатків від загального фінансування за 2022 р.

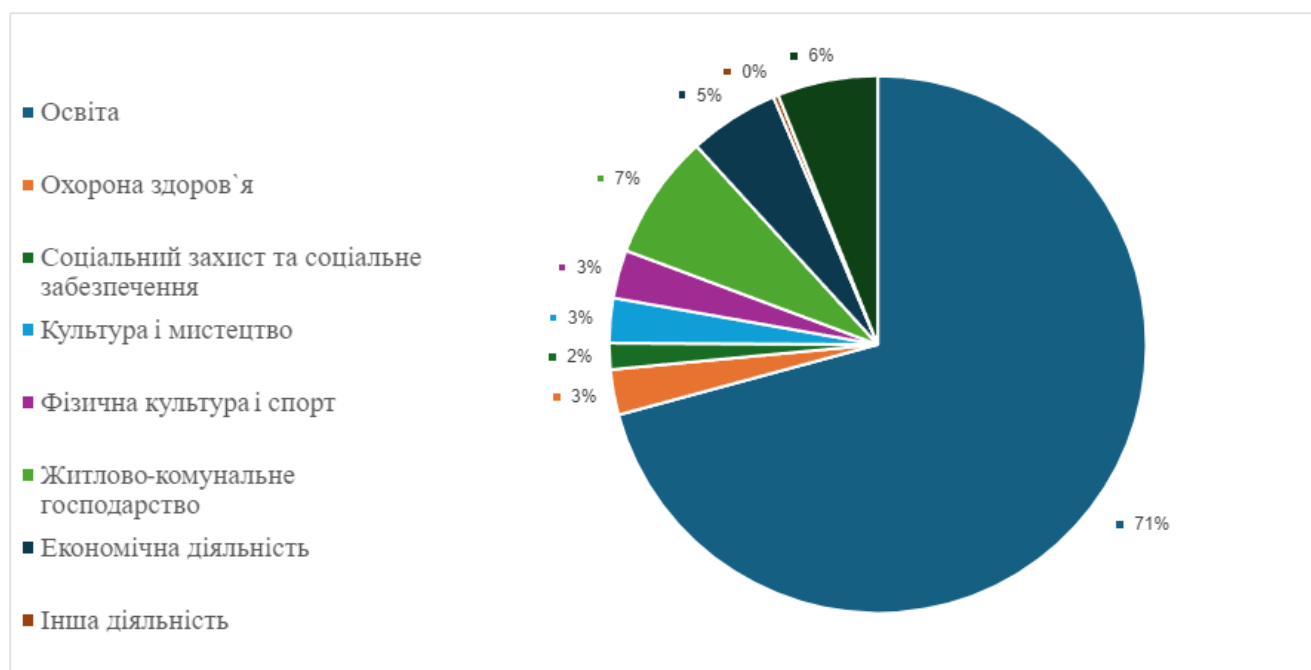


Рисунок 2.6 – Доля кожного показника видатків від загального фінансування за 2023 р.

Таблиця 2.3 – Результати аналізу фінансування установ у 2023 році, грн.

Загальний фонд			
Показник	План на вказаний період з урахуванням змін	Касові видатки за вказаний період	% перевищення плану над фактичними видатками
Освіта	82 246 600	81 653 624	100,73
Охорона здоров'я	3 210 550	3 184 755	100,81
Соц. захист та соц.. забезпечення	1 597 700	1 651 703	96,73
Культура і мистецтво	3 010 300	3 076 278	97,86
Фізична культура і спорт	3 416 000	3 323 266	102,79
ЖКГ	8 995 600	8 986 075	100,11
Економічна діяльність	1 865 450	1 870 431	99,73
Інша діяльність	355 450	322 925	110,07
Міжбюджетні трансферти	6 822 650	6 707 472	101,72
Усього	111 520 300	110 776 529	100,67
Спеціальний фонд			
Освіта	3 031 930	2 744 373	110,48
Охорона здоров'я	124 880	64 970	192,21
Соц. захист та соц.. забезпечення	316 353	226 828	139,47
Культура і мистецтво	150 340	137 620	109,24
Фізична культура і спорт	518 396	138 488	374,33
ЖКГ	-	-	-
Економічна діяльність	5 987 331	4 603 523	130,06
Інша діяльність	76 000	41 800	181,82
Міжбюджетні трансферти	1 000 000	500 000	200,00
Усього	11 205 230	8 457 602	132,49

Детальний аналіз видатків за період 2022-2023 рр., використовуючи абсолютний приріст, темп росту та темп приросту за категоріями видатків місцевого бюджету міської ради вказано в таблиці 2.4.

Аналізуючи видатки місцевого бюджету за 2022 та 2023 роки можна прослідкувати загальну тенденцію до зростання витрат у більшості категорій. Показники свідчать про збільшення фінансування, що може бути пов'язано з підвищенням потреб у відповідних сферах, інфляційними процесами та підвищенням стандартів надання послуг. Темп росту на приросту в багатьох категорію має позитивну тенденцію, що вказує на активне зростання фінансування в цих галузях. Зокрема це стосується посиленої уваги до розвитку

соціальної інфраструктури, охорони здоров'я, освіти та інших сфер, важливих для забезпечення належного рівня життя населення.

Таблиця 2.4 – Результати аналізу видатків Кременецької міської ради за період 2022-2023 рр.

Показник	Абсолютне відхилення грн.	Темп приросту %	Темп росту %
Загальний фонд			
Освіта	6 333 732	8,41	108,41
Охорона здоров'я	730 250	29,75	129,75
Соц. Захист та соц. забезпечення	626 210	61,06	161,06
Культура і мистецтво	214 054	7,48	107,48
Фізична культура і спорт	407 965	13,99	113,99
ЖКГ	532 700	6,30	106,30
Економічна діяльність	844 308	82,28	182,28
Інша діяльність	-18 903	-5,53	94,47
Міжбюджетні трансферти	-1 441 685	-17,69	82,31
Усього	8 228 630	8,02	108,02
Спеціальний фонд			
Освіта	-10 130	-0,37	99,63
Охорона здоров'я	64 970	-	-
Соц. захист та соц. Забезпечення	226 828	-	-
Культура і мистецтво	3 498	2,61	102,61
Фізична культура і спорт	138 488	-	-
ЖКГ	-4 749 432	-100,00	0,00
Економічна діяльність	-827 917	-15,24	84,76
Інша діяльність	-9 492	-18,51	81,49
Міжбюджетні трансферти	97 608	24,26	124,26
Усього	-5 065 580	-37,46	62,54

В цілому, бюджетні витрати зросли у порівнянні з попереднім роком, що є позитивним сигналом для розвитку місцевої інфраструктури та підвищення якості життя громади. Важливо продовжувати моніторинг та аналіз цих тенденцій для забезпечення ефективного використання бюджетних коштів у майбутньому.

Загалом, аналіз виконання бюджету Кременецької міської територіальної громади за 2022 та 2023 роки показує, що більшість категорій витрат були ефективно заплановані та виконані. Невеликі перевищення фактичних витрат над

запланованими можуть свідчити про адаптивність бюджетної політики до непередбачуваних потреб. Основні категорії, такі як освіта, охорона здоров'я та ЖКГ, показали стабільність і ефективність у використанні бюджетних коштів. Водночас, певні категорії, такі як соціальний захист, потребують уваги для кращого планування та реагування на потреби населення.

Цей аналіз допомагає краще зрозуміти ефективність використання бюджетних коштів та виявити області для покращення у майбутньому. Можна надати такі рекомендації як більш детальний моніторинг соціальних потреб та продовження підтримки ключових секторів для забезпечення стабільного розвитку громади.

В таблицях 2.5 та 2.6 представлено результати аналізу виконання плану за доходами місцевого бюджету міської ради у 2022-2023 рр. Проаналізувавши виконання плану по доходах Кременецької міської ради за 2022 р. та 2023 р., можна зробити деякі висновки. У обох роках бюджет Кременецької міської ради по загальних фондах показав виконання майже на 100%, що свідчить про відносне досягнення планових показників доходів. Не зважаючи на недовиконання по деяких аспектах, можна сказати, що цілі все таки були досягнуті, тому план по обох роках можна вважати виконаним.

Таблиця 2.5 – Результати аналізу виконання плану за доходами у 2022 р.

Загальний фонд			
Назва	Уточ. пл. (грн.)	Факт. (грн.)	% виконання
Податкові надходження	257 188 000	258 194 468	100,39
Неподаткові надходження	15 027 300	11 883 588	79,08
Доходи від операцій з капіталом	-	-	-
Офіційні трансферти	214 772 924	214 603 748	99,92
Загалом	486 988 224	484 681 803	99,53
Спеціальний фонд			
Податкові надходження	224 000	228 647	102,07
Неподаткові надходження	13 992 830	12 395 947	88,59
Доходи від операцій з капіталом	843 937	849 377	100,64
Офіційні трансферти	-	-	-
Цільові фонди	348 460	348 460	100,00
Загалом	15 409 227	13 822 432	89,70

Таблиця 2.6 – Результати аналізу виконання плану за доходами у 2023 р.

Загальний фонд			
Назва	Уточ. пл. (грн.)	Факт. (грн.)	% виконання
Податкові надходження	568 732 350	588 969 386	103,56
Неподаткові надходження	23 223 500	22 996 938	99,02
Доходи від операцій з капіталом	71 800	81 819	113,95
Офіційні трансферти	696 299 558	701 497 113	100,75
Загалом	1 288 327 208	1 313 545 255	101,96
Спеціальний фонд			
Податкові надходження	276 000	329 241	119,29
Неподаткові надходження	17 105 600	29 515 642	172,55
Доходи від операцій з капіталом	505 574	310 003	61,32
Офіційні трансферти	147 843	147 843	100,00
Цільові фонди	108 457	108 457	100,00
Загалом	18 143 474	30 411 186	167,62

Варто також звернути увагу на досить серйозні недовиконання плану в певних моментах. В першу чергу це стосується неподаткових надходжень у 2022 р. Проаналізувавши дані можна дійти висновку, що Кременецька міська рада мала проблеми із доходами по цих надходженнях як у загальному фонді, так і у спеціальному. Це вказує на необхідність покращення управління цими джерелами доходів. Провівши детальний аналіз причин невиконання плану, у 2023 році рада змогла виправити свої помилки та досягнути належних результатів. Також у цьому році рада досягла вагомих результатів у неподаткових надходженнях спеціального фонду. Це вказує на виконання успішних заходів щодо збирання цих доходів. Проте у 2023 р. спостерігається досить серйозне невиконання плану за доходами від операцій з капіталом. Є відсутніми деякі дані за 2022 р., а саме доходи від операцій з капіталом загального фонду та офіційні трансферти спеціального фонду, оскільки такі операції були відсутніми.

Для подальшого покращення управління публічними фінансами рекомендується продовжувати роботу над покращенням адміністрування неподаткових надходжень та доходів від операцій з капіталом, контролю на бюджетними коштами, а також зосередитися на пошуку додаткових джерел доходів для забезпечення сталого фінансового розвитку громади.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ ТА БЮДЖЕТУВАННЯМ КРЕМЕНЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1 Удосконалення управління публічними фінансами міської ради на основі покращення е-взаємодії між підрозділами

У сучасному світі, коли розвивається інформаційне суспільство та цифрові технології, ефективне управління публічними фінансами органами місцевого самоврядування є життєво важливим для успішного функціонування муніципалітетів. Складання бюджету, виконання бюджету, контроль за витратами, аналіз фінансових результатів тощо є частиною управління публічними фінансами. Впровадження електронної взаємодії між підрозділами міської ради покращить прозорість, швидкість і точність фінансових операцій. Якість інформаційного забезпечення, достовірність даних і злагоджена взаємодія між підрозділами органу місцевого самоврядування є важливими факторами ефективності керування публічними фінансами.

Е-взаємодія в системі управління публічними фінансами вимагає для себе використання сучасних інформаційних технологій для того, щоб ефективно обмінюватися документами та даними між підрозділами органів місцевого самоврядування. Це не тільки пришвидшує процес прийняття рішень, але й робить управлінський процес більш прозорим і підзвітним.

Е-взаємодія включає в себе кілька складових:

- електронний документообіг забезпечує автоматизацію створення, узгодження, зберігання та архівування документів. Це дозволяє значно скоротити час, необхідний для виконання цих процесів, зменшуючи ймовірність людських помилок. Використання електронних документів зменшує витрати на зберігання фізичних копій документів, а можливість відстежувати рух документів у режимі реального часу забезпечує прозорість процесу прийняття рішень та підвищує відповідальність виконавців;

- складання бюджету, узгодження та нагляд за його виконанням можна автоматизувати за допомогою системи електронного бюджетування. Вона дозволяє моделювати різні бюджетні сценарії, що сприяє кращому прогнозуванню фінансових результатів та прийняттю обґрунтованих рішень, а інтеграція системи електронного бюджетування з іншими фінансовими системами дозволяє забезпечити цілісність та актуальність фінансової інформації;

- система електронного обліку автоматизує облік фінансових операцій, знижує ризик помилок та забезпечує доступ до фінансової інформації у режимі реального часу, що сприяє прийняттю оперативних рішень у відповідь на зміни;

- електронний архів дозволяє швидко знаходити та обробляти необхідну інформацію, забезпечує безпечний доступ до документів для уповноважених осіб з використанням захищених каналів зв'язку. Правильне використання електронних архівів надає довгострокове зберігання документів без ризику втрати або пошкодження;

- аналітичні інструменти надають можливість прогнозування фінансових показників на основі аналізу історичних даних, а візуалізація даних дозволяє легко інтерпретувати фінансову інформацію та виявляти тенденції.

Ці інструменти електронної взаємодії забезпечують ефективніше планувати та виконання бюджету, проводять глибокий аналіз фінансової діяльності та забезпечують довгострокове зберігання та захист важливої інформації. Це, в свою чергу, сприяє покращенню якості послуг для громадян Кременецького регіону, підвищенню рівня довіри до міської ради та сталому розвитку муніципальних утворень. Розберемо детальніше кожеш з компонентів та надомо рекомендації щодо удосконалення роботи міської ради.

Одним із основних недоліків поточної системи управління публічними фінансами Кременецької міської ради є відсутність інтегрованої системи електронного документообігу. Це призводить до затримок у прийнятті рішень, неефективного використання ресурсів і збільшення витрат на адміністрування. Створення, узгодження, зберігання та архівування документів можна

автоматизувати за допомогою інтегрованої системи електронного документообігу (СЕД), яка забезпечує доступ до документів у режимі реального часу.

Однією з пропозицій може бути саме впровадження такої системи. СЕД включатиме в себе такі компоненти:

- автоматизація процесу створення, погодження та зберігання документів, а також онлайн-моніторинг їх руху у реальному часі;
- зберігання документів у електронному форматі з можливістю швидкого пошуку та доступу до них;
- можливість аналізу документів та їх обробки для прийняття управлінських рішень;
- забезпечення безпечного доступу до документів для уповноважених осіб з використанням захищених каналів зв'язку.

Для того, щоб максимально доцільно впровадити правильну СЕД, потрібно дотримуватись деякий кроків. По перше це аналіз поточного стану документообігу та визначення ключових проблемних зон. Другий етап можна охарактеризувати як вибір правильного програмного забезпечення. На даний час ринок пропонує багато рішень, таких як М.Е.Дос, Інтерфакс, Діловод тощо. Потрібно вибрати таке, яке найкраще відповідає потребам міської ради. Не буде лишнім організація тренінгів та семінарів для всіх працівників, які будуть залучені до роботи з СЕД. В кінці очікується повномасштабне впровадження системи у всіх підрозділах.

Для підтвердження того, наскільки ефективним є використання СЕД, можна провести аналіз економічних вигод, пов'язаних із зниженням витрат на паперовий документообіг і підвищення продуктивності праці. В середньому кожен із підрозділів використовує 500 листів А4 на друк. Вартість однієї пачки коштує близько 200 грн. Таким чином на закуп офісного паперу в місяць витрачається в середньому 3800 грн. В рік це 45 600 грн. Звісно, важко розрахувати кількість використання паперу кожного окремого відділу та його долю від усієї міської ради, проте взявши максимально усереднені дані, можна зробити висновок, що при впровадження СЕД ці витрати можуть бути значно знижені. Повністю

позбавитися від паперової документації не потрібно, але, припустимо, що введення зручної системи електронного документування економія становитиме близько 70%, що дозволяє економити чималу кількість коштів, які можуть бути витрачені на інші об'єкти фінансування Кременецької міською радою. Можна також очікувати, що автоматизація процесів збільшить продуктивність праці на певний відсоток. Це дозволить краще виконувати завдання і зменшити часові витрати на роботу з документами, що позитивно вплине на загальну продуктивність організації.

Для Кременецької міської ради важливо обрати таку систему електронного документообігу СЕД, яка відповідатиме специфічним потребам організації, забезпечуватиме ефективність, зручність використання та безпеку. У таблиці 3.1. наведені найбільш актуальні СЕД на сьогоднішній день та витрати, пов'язані з ними.

Таблиця 3.1 – Витрати на впровадження та утримування найпопулярніших СЕД в Україні (грн).

Категорія витрат	Megapolis.DocNet	АСКОД	EDocLib
Витрати на придбання ліцензії	200 000	180 000	160 000
Витрати на обладнання	150 000	140 000	130 000
Інсталяція та налаштування	100 000	90 000	85 000
Навчання персоналу	50 000	45 000	40 000
Технічна підтримка	60 000	55 000	50 000
Оновлення програмного забезпечення	40 000	35 000	32 000
Безпека даних	30 000	28 000	25 000
Консалтинг та аудит	20 000	18 000	15 000
Зміни в організації	10 000	9 000	8 000
Всього	660 000	600 000	545 000

Варто також взяти до уваги, що сума витрат на кожну СЕД може відрізнятися в залежності від кількох факторів:

- різні системи мають різні початкові вартості в залежності від їх функціональності та масштабу;
- щорічні витрати на підтримку та оновлення залежить від договору з постачальником СЕД, що включає технічну підтримку та оновлення;
- різниця в вартості обладнання залежить від технічних вимог СЕД та наявного обладнання в організації.

Кожна СЕД має також свої особливості. Так, наприклад, Megapolis.DocNet спеціалізована для державних установ, підтримує електронний підпис, інтеграцію з іншими державними системами. Крім цього повністю відповідає українському законодавству, має локальну тех. підтримку та можливість налаштування під конкретні потреби міської ради. Аскод характеризується високим ступенем налаштовуваності, підтримкою електронного підпису, безпекою даних та зручним інтерфейсом для користувачів. EDocLib відрізняється функціональністю управління документами, автоматизацією робочих процесів та гнучкістю у налаштуванні.

Пропоную використовувати систему е-документообігу АСКОД в досліджуваній міській раді. Ця система електронного документообігу АСКОД має кілька ключових переваг, які роблять її привабливою для використання в Кременецькій міській раді (табл. 3.2).

Наступною рекомендацією можна вважати запровадження нової сучасної системи електронного бюджетування. Методи традиційного бюджетування часто є трудомісткими та схильні до помилок. Точність прогнозів, швидкість складання бюджету та прозорість бюджетного процесу значно підвищуються за допомогою використання сучасної електронної системи бюджетування.

Електронне бюджетування дозволяє автоматизувати процеси складання та затвердження місцевого бюджету, узгодження та моніторингу його виконання в часі, одночасно інтегруючи його з існуючими системами обліку та управління фінансами.

Таблиця 3.2 – Переваги СЕД АСКОД

Перевага	Опис
Відповідність законодавству	Система розроблена з урахуванням вимог українського законодавства щодо електронного документообігу та електронного підпису, що робить її ідеальною для державних установ.
Автоматизація робочих процесів	Система дозволяє автоматизувати рутинні операції, що значно підвищує ефективність роботи співробітників. Це включає автоматичне розподілення документів, контроль виконання завдань та нагадування.
Підтримка електронного підпису	Підтримує використання електронного підпису, що забезпечує юридичну значущість документів і дозволяє відмовитися від паперових копій.
Інтеграція з іншими системами	Система підтримує інтеграцію з різними інформаційними системами та базами даних, що дозволяє легко інтегрувати її в існуючу ІТ-інфраструктуру організації.
Гнучкість налаштувань	Забезпечує високу ступінь налаштовуваності під потреби конкретної організації. Це включає налаштування робочих процесів, шаблонів документів та прав доступу.
Безпека даних	Високий рівень захисту даних завдяки використанню сучасних засобів шифрування та контролю доступу. Це забезпечує безпеку конфіденційної інформації.
Підтримка різних типів документів	Підтримує роботу з різними типами документів, включаючи текстові файли, електронні таблиці, зображення та інші формати.
Локальна технічна підтримка	Наявність локальної технічної підтримки забезпечує швидке вирішення проблем та постійне оновлення системи відповідно до потреб користувачів.
Економія ресурсів	Використання системи дозволяє значно скоротити витрати на папір, друк, зберігання документів та поштові послуги, що сприяє економії бюджетних коштів.
Зручний інтерфейс	Інтерфейс системи розроблений з урахуванням потреб користувачів, що забезпечує зручність та інтуїтивність у використанні.
Контроль за виконанням завдань	Система дозволяє керівникам контролювати виконання завдань та своєчасне виконання документів, що підвищує дисципліну та відповідальність працівників.

Пропонується впровадити сучасну систему електронного бюджетування, яка включатиме:

- автоматизацію процесів складання, узгодження та моніторингу виконання бюджету;
- можливість сценарного планування та моделювання різних бюджетних варіантів;

- інтеграцію з існуючими системами обліку та управління фінансами;
- візуалізацію даних для полегшення аналізу та прийняття рішень.

Для впровадження електронного бюджетування доцільним буде використання тих самих кроків, що стосуються впровадженню СЕД. Сучасна система електронного бюджетування дозволить знизити час і витрати на складання бюджету та підвищити точність фінансових прогнозів.

Система електронного обліку є важливим інструментом, який може покращити ефективність і точність фінансових операцій. Вона дозволяє автоматизувати облік фінансових операцій, що підвищує ефективність управління фінансами та знижує ризик помилок. Коли система обліку інтегрується з іншими системами управління, фінансова інформація буде збережена та актуальна. Це важливо для правильного прийняття управлінських рішень.

Пропозиція удосконалення стосується системи обліку стосується таких її аспектів як:

- автоматизація процесів обліку фінансових операцій;
- забезпечення доступу до фінансової інформації у режимі реального часу;
- можливість автоматичного створення звітності та її аналізу;
- інтеграцію з існуючими системами управління фінансами.

Впровадження системи електронного обліку дозволить знизити витрати на облік фінансових операцій та підвищити точність фінансової інформації.

Один із основних недоліків існуючої системи управління публічними фінансами Кременецької міської ради є відсутність інтегрованої системи електронного архіву. Це призводить до затримок у пошуку необхідних документів і збільшує витрати на зберігання копій документів на папері. Використовуючи інтегровану систему електронного архіву, можна автоматизувати процеси пошуку, зберігання та захисту документів, одночасно забезпечуючи доступ до документів у режимі реального часу.

Пропонується впровадити систему електронного архіву, яка включатиме зберігання документів у цифровому форматі, що дозволяє отримати швидкий доступ до документів та знизити витрати на зберігання паперових копій;

забезпечення безпеки зберігання конфіденційної інформації за рахунок використання захищених каналів зв'язку для доступу до документів та довгострокове зберігання документів відповідно до вимог закону.

Аналітичні методи є життєво важливими для правильного прийняття рішень щодо управління публічними фінансами. Вони дозволяють прогнозувати майбутні фінансові показники, виявляти тенденції та оцінювати ефективність витрат. Аналітичні інструменти збільшують прозорість бюджетного процесу та підвищують довіру громадськості до фінансових рішень. Використання програмного забезпечення для аналізу фінансових даних дозволяє керівництву приймати розумні рішення. Аналітичні інструменти дозволяють аналізувати великі кількості даних у фінансових показниках, а інструменти для візуалізації дозволяють легко інтерпретувати інформацію та виявляти тенденції. Графіки, діаграми та інші візуальні елементи роблять дані зрозумілішими та доступнішими для аналізу. Можливість прогнозування фінансових показників на основі аналізу історичних даних дозволить міській раді більш точно планувати бюджет та приймати обґрунтовані рішення щодо фінансової політики.

Пропонується введення комплексу аналітичних інструментів, які включатимуть в себе інструменти для аналізу, візуалізації та прогнозування даних. Програмне забезпечення дозволяє проводити багатофакторний аналіз фінансових даних і визначати тенденції та закономірності, дозволяє прогнозувати майбутні фінансові показники та сценарії розвитку на основі аналізу історичних даних. Використання графіків, діаграм та інших візуальних елементів надає уявлення про інформацію у зрозумілому форматі. Впровадження аналітичних інструментів дозволить знизити витрати на аналіз фінансових даних та підвищити точність прогнозів.

Таким чином удосконалення електронної взаємодії між підрозділами міської ради Кременця є значним кроком до покращення ефективності управління публічними фінансами. Підвищення продуктивності праці, підвищення якості надання послуг громадянам, підвищення довіри до органів місцевого самоврядування та сталий розвиток громади будуть досягнені за допомогою

впровадження цих елементів електронної взаємодії. Незважаючи на те, що для реалізації цих пропозицій потрібна належна підготовка, навчання персоналу та тестування, очікувані результати забезпечать ефективне та прозоре управління публічними фінансами та виправдають витрачені ресурси.

3.2 Обґрунтування доцільності формування прогноз доходу та видатків місцевого бюджету на 2024 рік

Прогнозування бюджету Кременецької міської ради вимагає врахування різноманітних зовнішніх змінних, які можуть значно вплинути на фінансовий та економічний стан регіону. Розуміння та спостереження за цими елементами допоможуть у більш точному плануванні та ефективному управлінні бюджетними ресурсами. Для проведення правильного прогнозу потрібно спочатку визначитись із зовнішніми чинниками, які мають вплив на рівень доходів та видатків міської ради. До них можна віднести такі як:

- економічні, які характеризуються загальним станом економіки країни (податкові надходження, рівень безробіття і.т.п.), рівнем інфляції, курсом національної валюти та привабливістю регіону для внутрішніх та зовнішніх інвесторів.

- політичні, які визначаються змінами в законодавстві, податковій політиці та регуляторних нормах та політичній стабільності. Особливо актуальною сьогодні є проблема військового конфлікту на території України. Військові дії на території країни мають значний вплив на економічну діяльність, знижують залучення інвестицій і підвищують витрати на оборону та безпеку.

- соціальні, які встановлюються здебільшого рівнем безробіття та загальною чисельністю населення. Ці проблеми також є досить вагомими на сьогоднішній день через збройний конфлікт, який став причиною демографічної кризи;

- технологічні, які характеризуються введенням нових технологій, що зменшують витрати на адміністративні послуги та підвищують ефективність

управління міськими ресурсами. До цієї категорії також входять ризики, пов'язані із кіберзлочинністю;

– екологічні, до який входить дотримання вимог щодо охорони навколишнього середовища, а також природні лиха, які можуть потребувати непередбачених витрат.

Для прогнозування бюджету Кременецької міської скористаємося методом експоненційного згладжування з трендовим регулюванням. Для цього спочатку використаємо дані про загальні доходи за 2022 та 2023 роки. Для 2022 року загальні доходи становлять 498 504 235 грн., а для 2023 – 1 343 956 441 грн. Допустимо, що коефіцієнт згладжування (α) = 0,5, а трендова константа згладжування (β) = 0,2. Розрахунки згладжених значень та тренду для 2023 року наведені у формулах 3.1. та 3.2:

$$S_2 = \alpha \times Y_2 + (1 - \alpha) \times (S_1 + Y_1) \quad (3.1)$$

де S – згладжене значення;

Y – значення доходів.

$$T_2 = \beta \times (S_2 - S_1) + (1 - \beta) \times T_1 \quad (3.2)$$

де T – значення тренду.

Для 2023 року $S_1 = 498\,504\,235$ (грн.), а $T_1 = 0$ (початкове значення тренду)

Таким чином шукаємо значення для даних 2023 року:

$$S_2 = 0,5 \times 1\,343\,956\,441 + 0,5 \times (498\,504\,235 + 0)$$

$$T_2 = 0,2 \times (921\,230\,338 - 498\,504\,235) + 0,8 \times 0 \quad (3.3)$$

В результаті $S_2 = 921\,230\,338$, а $T_2 = 84\,545\,220$,

Тепер можемо вирахувати прогноз доходів на 2024 рік:

$$F = S_2 + 2 \times T_2 \quad (3.4)$$

$$F = 921\,230\,338 + 2 \times 84\,545\,220 = 1\,090\,320\,779,2$$

У підсумку прогноз доходів на 2024 рік за методом експоненційного згладжування з трендовим регулюванням становить 1 090 320 779,2 грн.

Тепер виконаємо такі ж самі розрахунки для видатків. В результаті сума видатків на 2024 рік буде становити 1 18 285 216 грн.

Зведені результати прогнозування доходів та видатків міської ради подано у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Зведені результати прогнозування доходів та видатків міської ради

Назва формули	Формула	Значення, грн.	
		Доходи	Видатки
Формула експоненційного згладжування	$S_2 = \alpha \times Y_2 + (1 - \alpha) \times (S_1 + Y_1)$	$S_2 = 921230338$	$S_2 = 117652606$
Формула трендового регулювання	$T_2 = \beta \times (S_2 - S_1) + (1 - \beta) \times T_1$	$T_2 = 8454522$	$T_2 = 316305$
Формула для прогнозу з трендовим регулюванням	$F = S_2 + 2 \times T_2$	$F = 1090320779,2$	$F = 118285216$

Є кілька пропозицій, які допоможуть підвищити ефективність використання бюджетних коштів та забезпечити стабільний розвиток міста навіть в умовах складної економічної ситуації:

- оптимізація податкової системи шляхом підвищення ефективності збору податків та впровадження стимулів для малого та середнього бізнесу;
- створення сприятливих умов для бізнесу та розробка програм для залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій;

- проведення аудиту всіх витрат для визначення можливостей економії;
- впровадження сучасних інформаційних систем для моніторингу та контролю за виконанням бюджету;
- впровадження системи соціальної підтримки для людей, постраждалих від військових дій.

Ці заходи допоможуть підвищити ефективність використання бюджетних коштів та забезпечити стабільний розвиток міста навіть в умовах складної економічної ситуації.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Соціально-політичні небезпеки, їхні види та характеристики

Важливою частиною сучасного суспільного життя є соціально-політичні небезпеки. Вони можуть виникнути з багатьох причин, наприклад політичні конфлікти, економічна нестабільність, соціальна нерівність тощо. Розробка ефективних методів управління та мінімізації ризиків вимагає розуміння цих небезпек, їх класифікації та особливостей.

Соціально-політичні небезпеки – це загрози, які виникають у суспільстві через політичні процеси, соціальні конфлікти, економічні труднощі та інші фактори, що впливають на стабільність і розвиток держави та суспільства. Вони можуть мати різні форми і прояви, від внутрішніх конфліктів до зовнішніх загроз.

Такі небезпеки можна поділити на кілька видів:

- політичні конфлікти, які можуть виникнути з різних причин, таких як боротьба за владу, ідеологічні розбіжності, корупція та погане управління. Політична нестабільність може призводити до громадянських війн, революцій, політичних протесів та інших небезпек;

- соціальна нерівність, яка може проявлятися у вигляді нерівного доступу до освіти, охорони здоров'я, працевлаштування та інших ресурсів. Вона може призводити до соціальної напруги та конфліктів;

- економічні небезпеки, що включають в себе економічні кризи, високий рівень безробіття, інфляцію та бідність. Ці елементи можуть спричинити соціальні конфлікти, збільшення злочинності та інші види соціальної нестабільності;

- зовнішні загрози, які включають в себе військові конфлікти, терористичні акти, а також втручання з боку інших держав. Ці загрози можуть мати серйозні наслідки як для окремого регіону, так і для національної безпеки та стабільності по всій країні.

Соціально-політичні загрози зазвичай складаються з багатьох взаємопов'язаних елементів. Наприклад, економічна криза може спричинити політичну нестабільність і зростання злочинності. Також різні види соціально-політичних небезпек часто взаємозалежні, тобто часто проблеми в одній сфері можуть викликати складну ситуацію у іншій. Крім цього ці загрози є динамічними і можуть змінюватися з часом. Це означає, що необхідно постійно моніторити ситуацію і адаптувати стратегії управління ризиками відповідно до нових викликів.

Існує кілька стратегій, які допоможуть звести вплив соціально-політичних загроз до мінімуму. Перше і найголовніше це проведення політичних реформ. Вони є важливою складовою управління соціально-політичними небезпеками. Реформи можуть включати в себе боротьбу з корупцією, забезпечення прозорості у прийнятті рішень, зміцнення інститутів демократії та правової держави. Економічна стабілізація є ще одним важливим компонентом. Вона включає підтримку економічного зростання, створення нових робочих місць, боротьбу з інфляцією та забезпечення соціального захисту населення. На даний момент її забезпечення є важкою задачею у зв'язку із збройним конфліктом на території країни. В цьому аспекті забезпечення безпеки та захисту громадян від зовнішніх загроз є важливим аспектом управління соціально-політичними небезпеками. Це включає зміцнення обороноздатності, боротьбу з тероризмом та розвиток міжнародного співробітництва. Соціальна політика повинна бути спрямована на зменшення соціальної нерівності та підтримку вразливих груп населення. Це включає забезпечення доступу до освіти, охорони здоров'я, житла та інших базових послуг.

Соціально-політичні небезпеки є важливими викликами сучасного суспільства, які потребують комплексного підходу та ефективних стратегій управління. Розуміння видів та характеристик цих небезпек, а також розробка відповідних заходів можуть сприяти збереженню стабільності та розвитку суспільства.

4.2 Розробка раціональної діяльності та створення сприятливих умов трудового колективу

Розробка раціональної діяльності та створення сприятливих умов для трудового колективу є важливим завданням управління будь-якою організацією. Вони сприяють підвищенню продуктивності праці, поліпшенню морального клімату в колективі та забезпеченню ефективного досягнення організаційних цілей. Раціональна діяльність трудового колективу полягає у плануванні, організації, мотивуванні та контролі робочих процесів таким чином, щоб забезпечити максимальну ефективність і результативність праці. Це включає оптимізацію робочих процесів, використання сучасних технологій та методів управління, а також забезпечення комфортних умов для працівників.

Раціональна діяльність та сприятливі умови праці впливають на мотивацію та задоволення працівників. Вони відчують більше задоволення від своєї роботи, що знижує рівень стресу та підвищує лояльність до організації. Сприятливі умови забезпечують підвищення продуктивності праці, оскільки працівники можуть виконувати свої обов'язки більш ефективно, використовуючи менше ресурсів і часу. Це дозволяє організації досягати кращих результатів з меншими затратами.

Організація робочих процесів включає створення структури та системи, яка дозволяє працівникам ефективно виконувати свої обов'язки. Структуризація робочих процесів визначає розподіл завдань та обов'язків між працівниками, створення чітких інструкцій щодо виконання завдань та забезпечує узгоджену роботу між різними підрозділами та працівниками.

Важливим аспектом сприятливих умов колективу є мотивація, адже вона визначає рівень залученості, продуктивності та задоволення працівників, що безпосередньо впливає на загальну ефективність організації. Мотивація сприяє розвитку інновацій та креативного підходу до роботи, а мотивовані працівники більш відповідально ставляться до своїх обов'язків, намагаються уникати помилок і прагнуть досягати високих стандартів.

Правильно налагоджена система створення сприятливих умов включає в

себе фізичні, психологічні та соціальні аспекти, що сприяють комфортному та продуктивному робочому середовищу. Забезпечення безпечних умов праці, дотримання норм охорони праці, добре налаштована ергономіка робочих місць – ці фактори мають значний вплив на фізичне здоров'я працівників. Психологічний клімат у колективі впливає на емоційний стан та мотивацію працівників, заохочує до співпраці та взаємодопомоги, забезпечує взаємоповагу між колегами та сприяє ефективному вирішенню конфліктних ситуацій. Соціальні аспекти включають в себе спільні цінності, традиції та норми поведінки. Забезпечують можливості для навчання та розвитку.

Ефективні стратегії розвитку сприятливих умов для трудового колективу сприяють підвищенню продуктивності, зниженню рівня стресу та підвищенню задоволення працівників. Розглянемо кілька ключових стратегій, які можуть бути застосовані для створення та підтримки сприятливих умов праці:

- впровадження інновацій – до них можуть входити технологічні (використаття систем для автоматизації рутинних завдань) так і управлінські (запровадження гнучких робочих графіків або можливості працювати з дому);

- підвищення кваліфікації працівників, до яких можуть входити організації тренінгів та курсів, участь працівників у галузевих семінарах та конференціях або проведення коучинг сесій для підтримки працівників у досягненні їхніх професійних цілей;

- покращення соціально-психологічного клімату шляхом розробки та впровадження кодексу корпоративної етики або навчання працівників методам ефективного вирішення конфліктних ситуацій. До цієї стратегії можна також додати заохочення працівників за їхні досягнення через нагороди та підтримку корпоративних цінностей та традицій, що об'єднують працівників

- поліпшення умов праці, що характеризуються підвищенням комфорту працівників (підтримка оптимального температурного режиму, освітлення, рівня шуму).

Загалом, інвестиції в раціоналізацію діяльності та створення сприятливих умов для працівників окупаються підвищенням ефективності роботи, зниженням

плинності кадрів, покращенням морального клімату та зростанням конкурентоспроможності організації. Це створює основу для сталого розвитку та довготривалого успіху.

ВИСНОВКИ

Дослідження показало, що система управління публічними фінансами Кременецької міської ради в цілому працює ефективно, хоча і має деякі недоліки, які потрібно вирішити. Недостатня прозорість бюджетного процесу, слабка електронна взаємодія між підрозділами та помилки в управлінні доходами, особливо неподатковими надходженнями, є основними проблемами. Це свідчить про те, що необхідно покращити поточні процедури та впровадити сучасні методи управління.

Рекомендації, які були розроблені під час моніторингу, спрямовані на покращення прозорості та ефективності бюджетного процесу. Зокрема, впровадження електронного документообігу та системи е-взаємодії зробить управління фінансовими ресурсами більш прозорим і ефективним. Сучасний бюджетний підхід, такий як програмно-цільовий підхід і середньострокове бюджетне планування дозволяє оптимізувати процес бюджетування та підвищити його ефективність.

Підвищення кваліфікації персоналу міської ради через регулярні тренінги та семінари сприятиме розвитку професійних навичок працівників, що призведе до підвищення ефективності їхньої роботи. Щоб система управління фінансами працювала добре, активне залучення громадян до процесу формування бюджету підвищить довіру та прозорість.

Дослідження може допомогти у покращенні фінансового управління в Кременецькій міській раді та інших місцевих органах самоврядування. Підвищення прозорості, ефективності та результативності використання бюджетних коштів призведе до покращення якості публічних послуг і загального соціально-економічного розвитку громади.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Чугунов І.Я., Макогон В.Д. Бюджетна стратегія в умовах економічних перетворень. Вісник КНТЕУ. 2018. № 5. С. 5–18
2. Swan T. W. Economic Growth and Capital Accumulation. *Economic Record*. 32. 344-361.
3. Solow R. M. A Contribution to the Theory of Economic Growth, *Quarterly Journal of Economics*. pp. 65-94.
4. Bird R. M., Vaillancourt, F. (Eds.). 2008. Fiscal decentralization in developing countries. Cambridge University Press.
5. European Commission. URL: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do>.
6. Tiebout C. M. A pure theory of local expenditures. *Journal of political economy*, 64 (5), 416-424.
7. UN-HABITAT. 2004. 72 Frequently Asked Questions about Participatory Budgeting Quito: AH Editorial.
8. Sintomer Y., Herzberg, C. Röcke, A. (2008). Participatory Budgeting in Europe: Potentials and Challenges. *International Journal of Urban and Regional Research*, 32 (1), 164-178.
9. Dynowska, J. Cereola, S. J. 2018. Expectations Related to the Implementation of Performance Budget in Municipalities. *Olsztyn Economic Journal*, 13 (4), 475-486.
10. Barro R. J. Determinants of Economic Growth: A Cross-Country Empirical Study. MIT Press Books. The MIT Press, the 1st ed. (Vol. 1).
11. Barro R. J., Sala-i-Martin X. 2003. *Economic growth* (2nd ed.). Massachusetts: MIT Press.
12. Лисяк Л. В. Бюджетна політика як інструмент забезпечення фінансової безпеки України. *Modern economics*. 2018. № 9. С. 53-59.
13. Buchanan J. M., Musgrave R. A. 1999. *Public finance and public choice: two contrasting visions of the State*. Mit Press

14. Кременецька міська рада URL: <https://kremenetska-gromada.gov.ua/kremenetska-miska-rada-14-34-54-26-02-2021/>
15. Кременецька міська громада URL: <https://kremenetska-gromada.gov.ua/>
16. Кужда Т. І. Бюджетний процес у системі управління публічними фінансами. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції “Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах”, 3 листопада 2023 р. Т. : ФОП Паляниця В.А. 2023. С. 36–37.
17. Кужда Т.І., Луциків І.В., Галушак О.Я. Дослідження стану виконання місцевих бюджетів України в період воєнного часу. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2024. Том 86. № 1. С. 178-186.
18. Мосій О.Б., Машлій Г.Б., Галушак О.Я., Галушак М.П. Теоретичні та практичні аспекти фінансового забезпечення регіонального розвитку. *Економічний простір*. Вип. 190. 2024. С. 335-339.
19. Машлій Г.Б., Мосій О.Б. Моніторинг перспектив та інвестиційні інструменти розвитку територіальних громад. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. №3 (30). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-30-2021>
20. Цимбалюк І, Павліха Н., Корнелюк О. Місцеві бюджети як основа фінансової самостійності та конкурентоспроможності територій. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-107>
21. Шведа Н.М. Бюджетування в проектній діяльності. Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій : матеріали Міжнародної науково-технічної конференції до 100-річчя з дня заснування НАН України та на вшанування пам’яті Івана Пулюя. Тернопіль. 23-24 травня 2018 р. С. 338-339.
22. Мосій О.Б., Мосій Л.Є., Козбур Г.В. Цифрова трансформація: стратегії та інструменти. “Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення” : матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції. ГО “Наукова спільнота”; WSSG w Przeworsku. Тернопіль: ФОП Шпак. 2023. С.69.

ДОДАТКИ