

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТУВАННЯМ В ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

©2020 БІБІК Н. В., ЄСІНА В. О., РУДАЧЕНКО О. О.

УДК 332.145:338.244.47
JEL: H72; L86; R58

Бібік Н. В., Єсіна В. О., Рудаченко О. О. Інформаційно-аналітичні засади управління бюджетуванням в об'єднаних територіальних громадах

У зв'язку з процесами децентралізації все більшої уваги набувають питання, пов'язані з формуванням об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Великою перевагою при створенні ОТГ є передача від державних органів влади значних повноважень щодо бюджетів місцевому самоврядуванню. Доведено, програмне забезпечення у сфері управлінського обліку та бюджетування повинно включати в себе методики впровадження підсистем бюджетного та процесного управління, а також засоби для проектування регламентів системи управління фінансами. Авторами запропоновано необхідні мінімальні вимоги до програмного забезпечення процесу бюджетування, які показують, що за рахунок потужної та гнучкої системи формування аналітичних звітів відбувається значне покращення організації роботи щодо виконання та аналізу бюджету. Наведено перелік і характеристику програмного забезпечення, що є в наявності на українському ринку, які підтверджують, що проведення автоматизації бюджетування за рахунок впровадження інтегрованої інформаційної системи можливе та залежить лише від розуміння важливості та необхідності цього з боку керівництва ОТГ. Процес розробки управлінських рішень має ряд аналітичних процедур: аналіз інформації, що надходить, використовуваної для прийняття управлінських рішень; аналіз альтернативних варіантів рішень; аналіз ходу виконання рішення й аналіз відхилень отриманих результатів від запланованих. Аналітична діяльність є невід'ємним атрибутом всього управлінського процесу. За результатами дослідження можна зробити висновок, що збільшення кількості управлінських завдань, що одночасно постають перед керівництвом громади, формує передумови для створення інформаційно-аналітичної системи, дані якої зможуть задовольнити будь-які запити – як зовнішні, так і внутрішні. Забезпечення необхідною інформацією в потрібний час на основі управлінського обліку й аналізу становить суть організації інформаційного обслуговування процесів бюджетування та управління, сприяє досягненню цілей, окреслених у стратегії розвитку громади.

Ключові слова: бюджетування, управління, автоматизація, об'єднані територіальні громади, програмне забезпечення.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-107-116>

Рис. 1. Табл.: 2. Бібл.: 10.

Бібік Наталія Валеріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)
E-mail: nvbibik@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0924-6763>

Єсіна Валерія Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: vayesina@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3602-3610>

Рудаченко Ольга Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: polkin87@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9597-5748>

UDC 332.145:338.244.47

JEL: H72; L86; R58

Bibik N. V., Yesina V. O., Rudachenko O. O. The Informational-Analytical Principles of Budgeting Management in Amalgamated Hromadas
In connection with the processes of decentralization, the issues related to the formation of amalgamated hromadas (AHs) are gaining more and more attention. A big advantage in the creation of AHs is the transfer of significant powers from the State authorities on budgets to the local self-government. It is proved that the software in the sphere of management accounting and budgeting should include methodologies of implementation of the subsystems of both the budget and the process management, as well as means for projecting regulations of the financial management system. The authors propose the necessary minimum requirements for the software of the budgeting process, which display that due to a powerful and flexible system of formation of analytical reports, there is a significant improvement in the organization of work on the implementation and analysis of the budget. The list and characterization of the software available on the Ukrainian market are presented, which justify that the automation of budgeting through the introduction of an integrated information system is possible and depends only on the understanding of the importance and necessity of this process by the leadership of AH. The process of developing managerial decisions has a number of analytical procedures: analysis of the incoming information used for managerial decision-making; analysis of alternative solutions regarding the options; analysis of the progress of implementation of decision and analysis of deviations of the results obtained from the planned ones. Analytical activity is an integral attribute of the entire management process. According to the results of the research, one can conclude

that the increase in the number of managerial tasks facing the leadership of hromada at the same time forms the preconditions for the creation of an informational-analytical system, the data of which will be able to satisfy any requests – both external and internal. Providing the necessary information at the right time on the basis of management accounting and analysis is the essence of the organization of information service of budgeting and management processes, contributes to the achievement of the goals outlined in the strategy for development of hromada.

Keywords: budgeting, management, automation, amalgamated hromadas, software.

Fig.: 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 10.

Bibik Natalia V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Business Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17, Marshal Bazhanov Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: nvbibik@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0924-6763>

Yesina Valeriia O. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17, Marshal Bazhanov Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: vayesina@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3602-3610>

Rudachenko Olga O. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Business Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17, Marshal Bazhanov Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: polkin87@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9597-5748>

На сьогоднішній день, в умовах активного впровадження процесів децентралізації, все більшої уваги набувають питання, пов'язані з формуванням об'єднаних територіальних громадах (ОТГ). Великою перевагою при створенні ОТГ є передача значних повноважень бюджетів місцевому самоврядуванню від державних органів влади. Тому важливим завданням сьогодення є створення інформаційно-аналітичної системи, дані якої зможуть задовольнити будь-які запити керівництва громади.

Питаннями, пов'язаними з бюджетуванням в об'єднаних територіальних громадах, займалися багато науковців, як вітчизняних, так і зарубіжних, а саме: Т. Г. Бондарук, Г. А. Борщ, Н. В. Васильєва, Н. М. Гринчук, О. А. Дегтяр, І. Ф. Коломієць, Т. Ф. Куценко, С. М. Серьогін, А. Ф. Ткачук, В. І. Чиж, Н. О. Шевченко та інші.

Проте питання створення інформаційно-аналітичної системи освітлені в науковому просторі недостатньо. Таким чином, інформатизація процесу управління територіями набуває особливого значення, що потребує подальшого дослідження.

Метою даної статті є аналіз основних інформаційно-аналітичних засад управління бюджетуванням в об'єднаних територіальних громадах.

Одним із важливих питань для ОТГ є формування місцевого бюджету. Бюджет місцевого самоврядування (місцевий бюджет) – план утворення та використання фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення функцій і повноважень місцевого самоврядування. Тому важ-

ливим для ОТГ є вибір напрямів бюджетного фінансування, зокрема окремих галузей, чи вдосконалення галузевої та територіальної структури економіки, а також форм і порядку виділення бюджетних коштів окремим суб'єктам бюджетних відносин, виходячи з реальних потреб і можливостей [2].

У загальній моделі процесу бюджетування необхідно виділити такі складові, як планування, облік, аналіз і контроль. Інформація про зовнішнє середовище та дані про діяльність підприємства за минулі періоди, які надає підсистема бухгалтерського обліку, обробляється за допомогою економічного аналізу та є підставою для складання загального бюджету підприємства та часткових бюджетів для центрів відповідальності. Складені бюджети за звітний період доводяться до керівників відповідних центрів відповідальності. Процес виконання бюджетів у ході господарської діяльності фіксується в системі бухгалтерського обліку. Задокументовані дані за звітний період підлягають перевірці в системі господарського контролю та є базою для здійснення економічного аналізу з метою надання варіантів управлінських рішень для управління суб'єктом господарювання. При обробці даних у системах економічного аналізу та господарського контролю розраховуються відхилення фактичного стану справ від задокументованого та від запланованого в бюджетах. Такі відхилення є підставою для прийняття рішень щодо ефективності або неефективності за певний період [4].

Для сучасних потреб управління регіональним розвитком статистика повинна поряд із обліковою функцією задовольняти потреби аналізу, моніторингу та прогнозування. Необхідно зазначити, що особливість регіональної (територіальної) статистики полягає в тому, що вона є проміжною ланкою між макроекономічною статистикою і статистикою, що відображає підсумки господарської діяльності структурних суб'єктів, які знаходяться на території регіону. У цьому аспекті статистичні показники характеризують ефективність використання всіх видів ресурсів у межах визначеної територіальної системи. З іншого боку, система показників регіональної статистики відбиває комплексність і взаємозалежність видів діяльності в регіоні, спеціалізацію його економіки, пріоритетність розвитку галузей господарського комплексу території [10].

На сучасному етапі збір та обробка даних для управління територіальним розвитком і бюджетування виглядає таким чином. Для підготовки проекту рішення щодо визначеного питання починається збір даних по різних департаментах, з отриманих даних готуються інформаційно-аналітичні документи. Але через те, що збір даних не узгоджений між департаментами, найчастіше виявляється, що:

- ✦ дані збираються в різних форматах;
- ✦ періодичність збору даних залежить від потреб керівництва та частіше за все не збігаються між департаментами;
- ✦ дані дублюються та можуть суперечити одні одним;
- ✦ бракує даних.

При розробці бюджетів ОТГ необхідно проводити компіляцію даних різних департаментів, враховувати запити громадськості, проводити аналіз минулих періодів, зіставляти статі бюджету зі стратегічним планом розвитку громади тощо. Все це потребує оброблення великого масиву даних з необхідністю автоматичної підготовки різного роду аналітичних матеріалів. У ручному режимі це займає час, припускає ймовірність помилки та потребує задіяння декількох спеціалістів.

Для забезпечення ефективної роботи органів самоврядування та швидкості прийняття управлінських рішень автоматизація бюджетування є обов'язковою. Швидкість та якість обробки внутрішньої та зовнішньої інформації є

важливим аспектом для керування територіальною громадою та стратегічного планування її розвитком.

Автоматизація бюджетування є специфічною для кожного ОТГ і залежить від регламентації облікової політики, що затверджується рішенням на сесії місцевої ради. Облікова політика ОТГ залежить від системи збирання та оброблення інформації про доходи та видатки залежно від стратегії розвитку територіальної громади.

Облікова політика – це сукупність способів (методичних підходів) ведення господарського та фінансового обліку (збирання первинних даних, вартісне вимірювання, поточне групування та підсумкове узагальнення фактів проведення діяльності) відповідно до особливостей діяльності суб'єкта на постійній основі протягом звітного періоду [1].

Облікова політика ОТГ закріплюється в окремому Положенні, що затверджується головою ОТГ (міської, селищної ради). Положення про облікову політику та організацію бухгалтерського обліку визначає методи оцінки, обліку, процедури та основні принципи бухгалтерського обліку та фінансової звітності, визначені Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV [8].

У вдосконаленні інформаційного забезпечення управління бюджетуванням особливе місце займає використання систем автоматизованого обліку. Такі програмні продукти призначені для ведення комплексного обліку доходів, витрат і виконання бюджетів та відповідають вимогам чинного законодавства України. Їх застосування дозволяє задовольнити учасників бюджетного процесу на всіх етапах його розробки та надавати користувачеві в необхідному обсязі інформацію для планування, контролю, аналізу формування та виконання бюджету для ефективного та швидкого реагування на зовнішні та внутрішні зміни.

Автоматизація процесу бюджетування складається із визначення вимог до програмного забезпечення, первинної інформації, звітності та контролю даних, що вноситься до системи. Також необхідною вимогою для ефективного впровадження процесу автоматизації є навчання користувачів програмного забезпечення та виділення бюджетних коштів для оснащення необхідної кількості робочих місць відповідним обладнанням.

Для управлінського обліку та бюджетування програмне забезпечення повинно включати в себе методики постановки підсистем бюджетного та процесного управління, засоби для проектування регламентів системи управління фінансами. Необхідні мінімальні вимоги до програмного забезпечення процесу бюджетування відображено в *табл. 1*.

Завдяки потужній та гнучкій системі формування аналітичних звітів значно покращується організація роботи щодо виконання й аналізу бюджету.

З а допомогою програмного забезпечення керівництво ОТГ може безпосередньо брати участь у роботі системи та отримувати оперативну та аналітичну інформацію без залучення фахівців. Також для швидкості прийняття управлінських рішень керівництву необхідно отримувати реальний аналіз виконання надходжень до бюджету за рахунок автоматизації обробки грошових потоків за платниками податків та мати можливість розрахунку показників ефективності та якості та бюджетної програми.

Таблиця 1

Необхідні мінімальні вимоги до програмного забезпечення процесу бюджетування ОТГ

Функції	Функціональні можливості
Основні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка всіх бюджетів (бюджету руху грошових коштів, бюджету доходів та витрат і бюджету по балансу). 2. Гнучке налагодження власної моделі бюджетування, включаючи складання бюджетів, механізм розробки та консолідації даних. 3. Різноманітні способи планування (бюджетування). 4. Можливість автоматичного складання оптимальних бюджетів за виділеними критеріями. 5. Спеціальна підтримка складання планів. 6. Введення платіжного календарю та механізм оперативного контролю виконання бюджетів. 7. Інтеграція з фактичним даними для цілей планування та аналізу
При формуванні бюджету	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підготовка бюджетних запитів. 2. Формування тимчасового розпису бюджету по дохідній та видатковій частинам бюджету. 3. Формування постійних розписів бюджету по дохідній і видатковій частинам бюджету. 4. Формування кошторисів установ та зведеного кошторису. 5. Формування помісячних планів асигнувань. 6. Формування лімітних довідок для розпорядників нижчого рівня. 7. Балансування бюджету, формування тимчасових і постійних розписів фінансування. 8. Підготовка рішення рад(и) про бюджет, формування додатків до рішень (Додаток 1, 2, 3, 5, 6). 9. Формування розписів (тимчасових, постійних) бюджетів в електронному вигляді для подання до фінансових управлінь районних державних адміністрацій та управлінь державного казначейства
При виконанні бюджету	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оперативне інформування про стан виконання дохідної частини бюджету, проведення аналізу виконання для підготовки звіту про стан виконання бюджету територіальної громади. 2. Оперативне інформування про проведені видатки бюджету, проведення аналізу фінансування, контроль залишків призначень. 3. Оперативний контроль за станом рахунків бюджету. 4. Підготовка та формування змін (довідок про зміни) до розпису бюджету, формування уточнених розписів бюджету. 5. Підготовка довідок про зміни до розпису фінансування для розподілу вільних залишків та при отриманні позичок в управліннях державного казначейства. 6. Підготовка рішення рад(и) про зміни до бюджету, формування додатків до рішень (Додатки 1, 2, 3, 5, 6). 7. Підготовка розпоряджень про виділення бюджетних коштів у паперовому та в електронному вигляді. 8. Формування звітності до управлінь державного казначейства (Форм 2м, 4-1м, 4-2м, 4-3м, 7м). 9. Формування довідок про зміни, розпоряджень, реєстрів в електронному вигляді для подання до фінансових управлінь районних державних адміністрацій та управлінь державного казначейства
Додаткові	<ol style="list-style-type: none"> 1. В автоматичному режимі перевірка вільного залишку при фінансуванні. 2. Внесення змін до розпису видатків, що підвищує ефективність функцій контролю

Проаналізувавши програмне забезпечення, яким користуються в ОТГ для автоматизації процесу управління, можна виділити такі проблеми:

- ✦ використання двох і більше програмних продуктів для різних операцій, наприклад програма автоматизованого обліку заробітної плати («ІС-ПРО 7»), програма для обліку асигнувань, видатків бюджету та інше («Місцеві фінанси»), програма для звітності («М.Е.Дос ІS»), програма для казначейського обслуговування (Merega-M Payments);
- ✦ складність використання;
- ✦ тривалість і складність навчання спеціалістів для роботи з різними програмами;
- ✦ відсутність офісного обладнання, що задовольняє вимоги одразу всіх програмних продуктів;
- ✦ неможливість оптимізувати кадровий склад;

- ✦ неможливість інтеграції з іншими елементами інформаційного забезпечення;
- ✦ використання несумісних між собою інформаційних систем, що не дає можливості об'єднувати інформацію з різних департаментів.

Наразі на ринку програмного забезпечення існує можливість обрати єдину інтегровану інформаційну систему управління, що задовольняє вимоги керівного апарату та бухгалтерського відділу ОТГ. Це дозволить працювати в одній програмі, яка буде підлаштована безпосередньо під потреби користувачів, декільком департаментам одночасно. А особливою вимогою до функціональних особливостей програмного забезпечення є можливість управління саме бюджетуванням. Перелік і характеристику програмного забезпечення наведено в *табл. 2*.

Таблиця 2

Перелік і характеристика програмного забезпечення для управління бюджетуванням

Програмний продукт	Мета	Для кого призначена	Функціональні можливості
1	2	3	4
Інформаційно-програмний комплекс «Місцевий бюджет»	Надання практичної допомоги органам місцевого самоврядування по формуванню та виконанню бюджетів територіальних громад (сільських, селищних, міських) в умовах дії Бюджетного кодексу України	Органи місцевого самоврядування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування бюджету ОТГ. 2. Виконання бюджету ОТГ. 3. Введення розписів, змін і розпоряджень на фінансування. 4. Перевірка введеної інформації у формах введення розписів, змін і розпоряджень на фінансування. 5. Вбудована ABFIN-синхронізація, програма для отримання інформації від фінансового управління через мережу Інтернет або через змінний носій. 6. Додана можливість планування спеціальних фондів по видах надходжень. 7. Формування звітів до казначейства. 8. Аналіз виконання дохідної частини бюджету. 9. Аналіз виконання видаткової частини бюджету. 10. Аналіз банківських виписок. 11. Аналіз залишків бюджетних асигнувань
Програмний продукт UA-Бюджет	Ведення бухгалтерського обліку в бюджетній сфері	<ol style="list-style-type: none"> 1. Одержувачі бюджетних коштів. 2. Розпорядники бюджетних коштів усіх рівнів. 3. Органи державної влади. 4. Органи місцевого самоврядування. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ведення обліку діяльності декількох організацій. 2. Облік фінансування. 3. Облік договорів. 4. Облік грошових коштів і зобов'язань. 5. Робота з казначейством. 6. Реєстрація фінансових зобов'язань. 7. Формування платіжних доручень та створення реєстру платіжних доручень.

1	2	3	4
		5. Фінансові органи. 6. Органи казначейства в частині виконання кошторису на своє утримання	8. Облік матеріальних цінностей. 9. Складські операції. 10. Облік послуг. 11. Звіти відображають синтетичні та аналітичні дані бухгалтерського обліку. 12. Стандартна бухгалтерська звітність. 13. Облік заробітної плати та робочого часу
Програмне забезпечення «Єдина інформаційна система управління бюджетом» (ЄІСУБ)	Організація взаємодії всіх учасників бюджетного процесу з метою створення єдиного інформаційного простору задля забезпечення обміну своєчасною, достовірною та повною інформацією на всіх етапах складання, виконання та аналізу бюджету	1. Фінансовий орган зі своїми структурними підрозділами. 2. Головні розпорядники бюджетних коштів. 3. Одержувачі бюджетних коштів	1. Оптимізація документообігу. 2. Гнучка система формування аналітичних звітів. 3. Можливість прогнозування надходжень на основі даних системи про надходження за платниками податків. 4. Підвищення ефективності контролю. 5. Отримання оперативної та аналітичної інформації. 6. Реалізація принципу варіантності бюджету на етапі його формування
Система ІSpro	Автоматизація обліку та управління на підприємствах і в бюджетних установах	1. Органи місцевого самоврядування. 2. Заклади освіти. 3. Заклади науки. 4. Об'єднання співвласників багатоквартирних будинків	1. Бухгалтерський та податковий облік. 2. Облік договорів. 3. Облік грошових коштів. 4. Облік взаєморозрахунків. 5. Управління запасами. 6. Підготовка, планування, облік виробництва. 7. Калькуляція витрат. 8. Облік кадрів і заробітної плати. 9. Облік майна. 10. Управлінський аналіз. 11. Бюджетне планування та контроль. 12. Освіта. 13. Облік комунальних послуг
Програмні продукти MASTER: бюджетні установи	Для ведення комплексного обліку в бюджетних установах	1. Бюджетні установи. 2. Заклади освіти. 3. Військові частини	1. Складання та контроль виконання кошторису. 2. Інтеграція з СДО «Клієнт Казначейства – Казначейство». 3. Облік необоротних активів. 4. Послуги. 5. Складське приміщення. 6. Податковий облік. 7. Виставлення початкових залишків, бухгалтерські довідки, закриття рахунків у кінці року та кварталу, закриття звітного періоду. 8. Підготовка карток аналітичного обліку, фінансова та бюджетна звітність. 9. Облік кадрів і заробітної плати

З наведеної інформації про основне програмне забезпечення, що є в наявності на українському ринку, видно, що проведення автоматизації бюджетування за рахунок впровадження інтегрованої інформаційної системи можливе та

залежить лише від розуміння керівництвом ОТГ важливості та необхідності цього.

Для ефективного управління територіальною громадою керівний апарат повинен мати безперервний доступ до актуальної інформації

щодо фінансової звітності структурних суб'єктів господарської діяльності територіальної громади та статистичних даних території.

Відповідно до інноваційних принципів управління територіальними громадами з'являються і нові завдання, що мають вирішуватися на рівні окремих територій. Для результативної роботи з інформаційними ресурсами фінансової звітності та статистичних спостережень на рівні територіальних громад доцільним є [10]:

- ✦ удосконалення спостережень за господарською діяльністю територіальних громад у плані повноти, вірогідності й актуальності інформації;
- ✦ підвищення оперативності інформації;
- ✦ забезпечення взаємодії всіх потоків інформації, які формуються в системі фінансової звітності та статистики суб'єктів господарювання територіальної громади.

Рішення, що приймаються на основі ґрунтовної аналітики статистичних показників розвитку та фінансових результаті діяльності, направлені на всеосяжний розвитку громади та покращення умов життя всіх її мешканців. На підставі показників регіональної статистики виконується оцінювання рівня економічного розвитку регіону, його інвестиційної привабливості, ринкової економічної кон'юнктури, яке, своєю чергою, дозволяє визначити цілі та завдання управління, розробити програми соціально-економічного розвитку, приймати рішення, контролювати їхнє виконання. Процес прийняття управлінських рішень буде тим ефективнішим, чим достовірнішими та повнішими будуть дані регіональної статистики. Цим і визначається значення розвитку регіональної статистики для територіальної громади [10].

На думку експертів з фінансового моніторингу Центрального офісу реформ при Міністерстві регіонального розвитку, виконання показників місцевих бюджетів ОТГ, які мають прямі міжбюджетні відносини з державних бюджетом, доцільно оцінювати за чотирма показниками [6]:

- ✦ власні доходи на одного мешканця (співвідношення обсягу надходжень власних доходів до кількості мешканців відповідної ОТГ);
- ✦ динаміка надходжень місцевих податків і зборів у 2018 р. порівняно із 2017 р.;

- ✦ рівень дотаційності бюджетів (співвідношення обсягу базової чи реверсної дотації до загальної суми доходів ОТГ без урахування субвенцій з державного бюджету);
- ✦ питома вага видатків на утримання апарату управління у фінансових ресурсах ОТГ (питома вага видатків на утримання апарату управління органів місцевого самоврядування в сумі власних доходів загального фонду).

Проведення періодичного самостійного бюджетного моніторингу керівництвом ОТГ дасть змогу отримувати реальну картину справ щодо діяльності громади та зіставляти хід реалізації бюджетних програм зі стратегічним планом розвитку.

Бюджетний моніторинг спрямований на ефективне та результативне управління бюджетними коштами та забезпечує:

- ✦ оцінку управління ними (включаючи проведення державного фінансового аудиту);
- ✦ правильність ведення бухгалтерського обліку та достовірність фінансової та бюджетної звітності;
- ✦ досягнення економії бюджетних коштів, їх цільового використання, ефективності та результативності в діяльності розпорядників бюджетних коштів шляхом прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- ✦ проведення аналізу й оцінки стану фінансової та господарської діяльності розпорядників бюджетних коштів;
- ✦ запобігання порушенням бюджетного законодавства та забезпечення інтересів держави у процесі управління об'єктами державної власності;
- ✦ обґрунтованість планування надходжень і витрат бюджету.

Оцінка ефективності роботи органів місцевого самоврядування щодо використання бюджетних коштів дозволяє своєчасно запобігти можливим проблемам, пов'язаним із забезпеченням виконання бюджетних програм, визначити тенденції, встановити причинно-наслідкові зв'язки існування певних тенденцій і розробити заходи для покращення якості суспільних послуг та ефективності бюджетних програм. Результати оцінки ефективності бюджетних програм, у тому числі висновки органів виконавчої влади, уповноважених на здійснення фінансового контро-

лю за дотриманням бюджетного законодавства, є підставою для прийняття рішень про внесення в установленому порядку змін до бюджетних призначень поточного бюджетного періоду, відповідних пропозицій до проекту бюджету на плановий бюджетний період та до прогнозу бюджету на наступні за плановим два бюджетні періоди, включаючи зупинення реалізації відповідних бюджетних програм [2].

Для поліпшення якості управління територіями з точки зору інформаційно-аналітичного підходу необхідно:

- ✦ забезпечити керівників усіх рівнів достовірною інформацією для прийняття рішень;
- ✦ збільшити швидкість підготовки документів для прийняття рішень;
- ✦ оптимізувати функції роботи з інформацією.

Для вирішення цих завдань необхідно, щоб керівники, відповідальні за управління територіями, на всіх рівнях бачили реальну картину стану керованих територій і отримали можливість підвищити якість управління й оперативність прийняття рішень.

Для цього необхідно провести такі реформацийні дії, що наведені на *рис. 1*.

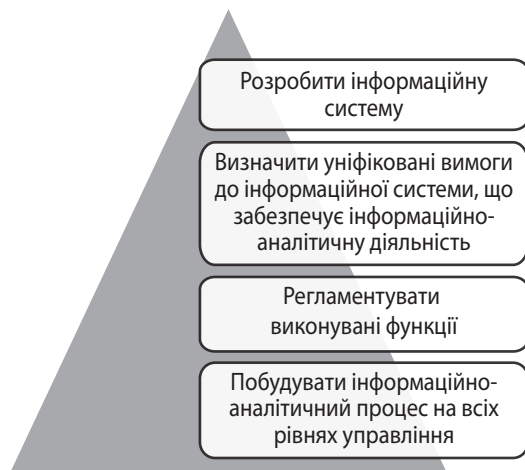


Рис. 1. Інформатизації процесу управління територіями

Процес розробки управлінських рішень має ряд аналітичних процедур: аналіз використовуваної для прийняття управлінських рішень інформації, що надходить; аналіз альтернативних варіантів рішень; аналіз ходу виконання рішення й аналіз відхилень отриманих результатів від запланованих. Аналітична діяльність є невід'ємним атрибутом всього управлінського процесу [7].

Для ефективного використання аналітичних методів необхідно дотримуватися таких основних принципів [7]:

- ✦ застосування аналітичних методів і прийомів на всіх рівнях управління;
- ✦ безперервність аналітичної роботи;
- ✦ визначення оптимального переліку аналізованих показників;
- ✦ показники не повинні дублювати один одного;
- ✦ показники повинні бути затребувані;
- ✦ участь керівників і фахівців в аналітичній роботі.

У загальному вигляді вибір методу прийняття управлінського рішення визначається обсягом, достовірністю та оцінкою інформації, що характеризує проблемну ситуацію. Ці умови інформаційного забезпечення є підставою для застосування в процесі прийняття рішення одного з базових напрямів вирішення ситуацій: реактивного реагування, аналогового, дослідницького та інтуїтивного [9].

Основним критерієм ефективності управлінського рішення є відношення ефекту, отриманого в результаті його реалізації та вираженого показником ступеня досягнення мети, до величини витрат на розробку та здійснення рішення. Тобто ефективність і якість управлінського рішення визначаються, насамперед, обґрунтованістю методології рішення проблем і дотриманням параметрів логіко-методологічної раціональності:

- ✦ рішення проблем має бути зорієнтовано на позитивні кінцеві результати;
- ✦ розробка рішень не повинна обмежуватися одним варіантом;
- ✦ необхідне урахування ймовірності характеру настання соціально-економічних подій і елімінації ризику;
- ✦ комплексна оцінка ефективності кожного з варіантів рішення;
- ✦ застосування сучасних логічних прийомів і комп'ютерної техніки, а також методів активізації творчого мислення для розробки ефективних рішень;
- ✦ використання системного, ситуаційного, комплексного підходів для розробки економічно обґрунтованих рішень та ін. [3].

Для отримання обґрунтованих управлінських рішень голова ОТГ має керуватися не лише внутрішньою інформацією. У державно-

інформаційному просторі виділяються такі джерела, що об'єктивно породжують управлінську інформацію:

- ✦ законодавчі й інші акти, що дають право державним органам і державним службовцям на прийняття певних управлінських рішень або здійснення управлінських дій (рішення та дії з виконання законів та інших нормативних актів);
- ✦ звернення громадян щодо реалізації своїх законних інтересів і суб'єктивних прав (обслуговування та захист прав і свобод громадян);
- ✦ обов'язкові розпорядження, вказівки (директиви), передані по управлінській вертикалі від вищестоящих державних органів до нижчестоящих, які належить виконувати та які забезпечують цілісність системи державного управління;
- ✦ факти, відносини, що виявляються в процесах контролю (зворотний зв'язок), що відображають стан керованих об'єктів, а також рівень функціонування суб'єкта управління;
- ✦ кризові (екстремальні) й інші складні ситуації, що потребують оперативного й активного втручання державних органів і посадових осіб (управлінська інформація про стани суспільних процесів) [5].

ВИСНОВКИ

Таким чином, за результатами дослідження можна зробити висновок, що збільшення кількості управлінських завдань, що одночасно постають перед керівництвом громади, формує передумови до створення інформаційно-аналітичної системи, дані якої зможуть задовольнити будь-які запити – як зовнішні, так і внутрішні.

Забезпечення необхідною інформацією в потрібний час на основі управлінського обліку й аналізу становить суть організації інформаційного обслуговування процесів бюджетування та управління та сприяє досягненню цілей, окреслених у стратегії розвитку громади. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Основи бюджетування : навч.-метод. посіб. / Л. П. Батенко, Т. О. Зінкевич, О. О. Кизенко та ін. Київ : КНЕУ, 2010. 202 с.
2. Місцевий бюджет і фінансове забезпечення об'єднаної територіальної громади : навч. посіб.

/ Н. В. Васильєва, Н. М. Гринчук, Т. М. Дерун та ін. Київ, 2017. 119 с.

3. Гончарова Л. О. Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на виробничому рівні. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2013. Т. 9. № 1. С. 41–46.
4. Гордополова Н. В., Гордополов В. Ю. Бюджетування в умовах комп'ютеризації інформаційного забезпечення управління підприємством. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету Серія «Економічні науки»*. 2012. № 3. С. 48–54.
5. Дегтяр О. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень у діяльності органів державної влади. *Теорія та практика державного управління*. 2013. Вип. 3. С. 30–36. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2013-3/doc/1/05.pdf>
6. Експертний аналіз бюджетів ОТГ по кожній області – результати 9 місяців. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/10218>
7. Елизарова О. И. Разработка управленческих решений : учебное пособие. М. : МГУП, 2009. 114 с.
8. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
9. Лепа Р. Н. Ситуационный механизм принятия управленческих решений: методология, модели и методы : монография. Днепропетровск : ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2006. 308 с.
10. Цаль-Цалко Ю. С., Мороз Ю. Ю. Інформаційне забезпечення управління територіальними громадами: аспекти статистики і фінансової звітності. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 389–395. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-2_0-pages-389_395.pdf

REFERENCES

- Batenko, L. P. et al. *Osnovy biudzhetuвання* [Basics of Budgeting]. Kyiv: KNEU, 2010.
- Diehtiar, O. A. "Informatsiine-analytychne zabezpechennia pryiniattia upravlinskykh rishen u diialnosti orhaniv derzhavnoi vlady" [Information and Analytical Support of Management Decisions in the Activities of Public Authorities]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*. 2013. <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2013-3/doc/1/05.pdf>
- "Eksperntnyi analiz biudzhetyv OTH po kozhnii oblasti - rezultaty 9 misiatsiv" [Expert Analysis of OTG Budgets for Each Region - Results of 9 Months]. <https://decentralization.gov.ua/news/10218>
- Honcharova, L. O. et al. "Pidvyshchennia efektyvnosti pryiniattia upravlinskykh rishen na vyrobnychomu rivni" [Increase of Efficiency of Acceptance of Administrative Decisions at Productive Level]. *Ekononika budivnytstva i miskoho hospodarstva*, vol. 9, no. 1 (2013): 41–46.

- Hordopolova, N. V., and Hordopolov, V. Yu. "Biudzhetuvannia v umovakh kompiuteryzatsii informatsiino-ho zabezpechennia upravlinnia pidpriemstvom" [Budgeting in the Conditions of Computerization of Information Support of Enterprise Management]. *Zbirnyk naukovykh prats Vinnytskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriiia «Economichni nauky»*, no. 3 (2012): 48-54.
- [Legal Act of Ukraine] (1999). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
- Lepa, R. N. *Situatsionnyy mekhanizm prinyatiya upravlencheskikh resheniy: metodologiya, modeli i metody* [The Situational Mechanism for Making Managerial Decisions: Methodology, Models and Methods]. Dnepropetrovsk: OOO «Yugo-Vostok, 2006.
- Tsal-Tsalko, Yu. S., and Moroz, Yu. Yu. "Informatsiine zabezpechennia upravlinnia terytorialnymy hromadamy: aspekty statystyky i finansovoi zvitnosti" [Information Support for Managing Territorial Communities: the Aspects of Statistics and Financial Reporting]. *Problemy ekonomiky*. 2018. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-2_0-pages-389_395.pdf
- Vasylieva, N. V. *Mistsevyi biudzhet i finansove zabezpechennia obiednanoi terytorialnoi hromady* [Local Budget and Financial Support of the United Territorial Community]. Kyiv, 2017.
- Yelizarova, O. I. *Razrabotka upravlencheskikh resheniy* [Development of Management Decisions]. Moscow: MGUP, 2009.