

ПОСІБНИК

МОДЕЛЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ
ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ОТГ
В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ.
КОНСОЛІДОВАНИЙ ПІДХІД

МОДУЛЬ II

МОДЕЛЬ
ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗПОДІЛУ
ТА ВИКОРИСТАННЯ
ФІНАНСОВИХ
РЕСУРСІВ В ОТГ

МОДУЛЬ III

МОДЕЛЬ
РЕЗУЛЬТАТИВНОЇ
ДОХІДНОЇ ПОЛІТИКИ
ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ
ОТГ

МОДУЛЬ I

КОНЦЕПЦІЯ ЗДІЙСНЕННЯ
ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ
В ОТГ ТА ОЦІНЮВАННЯ
ЇЇ СТАНУ

МОДУЛЬ IV

МОДЕЛЬ ЗАЛУЧЕННЯ
ДОДАТКОВИХ
ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ТА
ІНВЕСТИЦІЙ ДЛЯ
РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ
РОЗВИТКУ В ОТГ

МОДУЛЬ V

МОДЕЛЬ ПРОЗОРОЇ
ТА ПІДЗВІТНОЇ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ
І КОМУНАЛЬНИМ
МАЙНОМ В ОТГ

МОДУЛЬ VI

МОДЕЛЬ
ВПРОВАДЖЕННЯ
ГЕНДЕРНО ОРІЄНТОВАНОГО
ПІДХОДУ В БЮДЖЕТНОМУ
ПРОЦЕСІ НА
МІСЦЕВОМУ РІВНІ





Посібник підготовлено в межах Програми ООН із відновлення та розбудови миру, за фінансової підтримки Європейського Союзу.

Авторський колектив:

Тетяна Овчаренко, незалежна експертка-консультантка з питань місцевих фінансів та бюджетної децентралізації, керівниця авторського колективу;

Андрій Корнієнко, незалежний експерт-консультант з бюджетного та податкового законодавства;

Шубіна Ольга, незалежна експертка-консультантка у сфері фінансів, місцевих податків та зборів;

Галина Семенець, незалежна експертка-консультантка з фінансового права, бюджетного та податкового законодавства, правовідносин у сфері місцевого самоврядування;

Поворозник Василь, незалежний експерт-консультант у сфері інвестицій та проектного менеджменту.

Співавтори:

Донецька обласна робоча група з розробки Практичного посібника з організації ефективної фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації, що була створена відповідно до розпорядження голови Донецької обласної державної адміністрації, керівника обласної військово-цивільної адміністрації від 05.06.2019 № 572/5-19.

Луганська обласна робоча група із супроводження розроблення Практичного посібника з організації ефективної фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації, що була створена відповідно до розпорядження голови Луганської обласної державної адміністрації, керівника обласної військово-цивільної адміністрації від 13.05.2019 № 390.

Громадська організація «Бюро гендерних стратегій і бюджетування».

Думки, висловлені в цій публікації належать авторам і не обов'язково відображають офіційну позицію Програми ООН із відновлення та розбудови миру або Європейського Союзу.

Програму ООН із відновлення та розбудови миру реалізують чотири агентства ООН: Програма розвитку ООН (ПРООН), Структура ООН з питань гендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок (ООН Жінки), Фонд ООН у галузі народонаселення (UNFPA) і Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО).

Програму підтримують одинадцять міжнародних партнерів: Європейський Союз, Європейський інвестиційний банк, а також уряди Великої Британії, Данії, Канади, Нідерландів, Норвегії, Польщі, Швейцарії, Швеції та Японії.

Практичний посібник «Моделювання ефективної фінансової діяльності органів місцевого самоврядування ОТГ в умовах децентралізації. Консолідований підхід» узагальнює та роз'яснює норми та положення законодавства України, що регулюють фінансову діяльність органів місцевого самоврядування і/або впливають на її організацію та якість.

Рекомендовані авторами моделі та підходи ефективного фінансового менеджменту інтегровані із завданнями Стратегії реформування системи управління державними фінансами, схваленої Кабінетом Міністрів України 8 лютого 2017 року, й адаптовані до базового рівня управління.

Модель у цих матеріалах – це покрокова, обґрунтована методика, підкріплена практичними рішеннями. Вона може бути цікавою і корисною посадовим особам, депутатам та громадським діячам.

Надані матеріали мають стати підґрунтям для посилення місцевого потенціалу у розбудові спроможної, ефективної, прозорої системи управління місцевими фінансами, яка орієнтована на досягнення економічного та соціального розвитку.

З метою зручності використання посібник розділено на шість окремих Модулів:

- **Модуль I** «Концепція здійснення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в ОТГ та оцінювання її стану»;
- **Модуль II** «Модель підвищення ефективності розподілу та використання фінансових ресурсів в об'єднаних територіальних громадах»;
- **Модуль III** «Модель результативної дохідної політики органів місцевого самоврядування об'єднаної територіальної громади»;
- **Модель IV** «Модель залучення додаткових фінансових ресурсів та інвестицій для реалізації проектів розвитку в об'єднаній територіальній громаді»;
- **Модуль V** «Модель прозорої та підзвітної системи управління фінансами і комунальним майном в об'єднаних територіальних громадах»;
- **Модуль VI** «Модель впровадження гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі на місцевому рівні».

Перший Модуль є введеньям в тему консолідованого, модельного підходу організації фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах фіскальної децентралізації. В цій частині описано мету та завдання фінансової діяльності базового рівня управління, підходи та ключові напрямки цієї роботи. Інновацією Модуля є напрацьований групою незалежних експертів методологічний підхід до оцінювання стану фінансової діяльності у громаді. Надана методика охоплює всі завдання фінансового менеджменту, консолідує ключові питання та закладає фундамент для вдосконалення бюджетного процесу. На її основі представники ОТГ можуть самостійно, без залучення сторонніх фахівців та аудиторів, на будь-якому етапі проводити оцінку та визначати напрями, які потребують подальшого удосконалення.

Авторський колектив висловлює вдячність партнерам Програми, посадовим особам та спеціалістам, які долучились до процесу створення Посібника ще на стадії досліджень, і зробили вагомий внесок в роботу, проведеному на кожному з етапів його підготовки.

Посібник «Моделювання ефективної фінансової діяльності органів місцевого самоврядування ОТГ в умовах децентралізації. Консолідований підхід» буде корисним для громад Донецької та Луганської областей, а також для органів місцевого самоврядування інших областей України, які прагнуть до побудови в громаді спроможної, ефективної, прозорої, підзвітної та підконтрольної систему управління, орієнтованої на якісне функціонування та розвиток громади.

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ

БКУ	Бюджетний кодекс України
ВК	внутрішній контроль
ЗУ про МС	Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»
КМУ	Кабінет Міністрів України
МФУ	Міністерство фінансів України
ОМС	Органи місцевого самоврядування
ОТГ	Об'єднана територіальна громада
ПКУ	Податковий кодекс України

ЗМІСТ



ВСТУП.....	6
1. ВИЗНАЧЕННЯ, МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ОТГ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	14
2. КЛЮЧОВІ ПЕРЕДУМОВИ ТА АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .	18
3. МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	20
3.1. Мета та основні завдання методики оцінки	22
3.2. Методи збору та джерела інформації.....	23
3.3. Суб'єкти та об'єкти оцінки.....	24
3.4. Предмет оцінки	24
3.5. Система оцінки	25
3.6. Очікувані результати	26
3.7. Напрями та критерії оцінювання фінансової діяльності ОМС.....	28
3.7.1. Напрямок 1. Орієнтація на досягнення стратегічних цілей громади	28
3.7.2. Напрямок 2. Фінансове забезпечення діяльності у середньостроковій перспективі та поточної діяльності	29
3.7.3. Напрямок 3. Пошук резервів збільшення фінансової спроможності громади	33
3.7.4. Напрямок 4. Виконання фінансових зобов'язань перед бюджетними установами, суб'єктами господарювання, громадянами	35
3.7.5. Напрямок 5. Мобілізація фінансових ресурсів у обсягах, необхідних для фінансування соціально-економічного розвитку громади, залучення додаткових надходжень та інвестицій	37
3.7.6. Напрямок 6. Наявність прозорості або інтегрованої системи внутрішнього контролю, аналізу та оцінки.....	39
3.8. Підсумки оцінювання	40
3.9. Генерування висновків (за результатами самооцінювання)	41
ВИСНОВКИ	42



ВСТУП

Україна нині перебуває на шляху перетворень. Протягом 2014–2018 років Урядом здійснені кроки, які дозволили створити **новий рівень місцевого самоврядування**, покращити бюджетне законодавство, запровадити сучасні підходи до планування місцевих бюджетів і змінити систему надання послуг громадянам. На початок 2019 року вже створено 806 ОТГ¹, які складаються з понад 4000 колишніх місцевих рад.

Органи місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад у процесі реформи децентралізації отримали не тільки розширені повноваження, а й серйозний виклик, який полягає у необхідності формування власного потужного соціально-економічного потенціалу. Подолати цей виклик можна шляхом провадження ефективної фінансової діяльності, передусім, застосовуючи **місцевий бюджет** як найпотужніший важіль управління, що дає змогу місцевим органам влади впливати на економічні, соціальні та політичні процеси, пов'язати інститути влади з усіма суб'єктами господарської діяльності, впливати на громадську думку в громаді.

Для забезпечення успішного сталого розвитку об'єднаних територіальних громад діяльність місцевої влади в умовах децентралізації повинна відповідати загальноновизнаним критеріям:

- Оптимального оподаткування, підвищення ролі місцевих податків та зборів і збільшення їх частки у складі доходів;
- Залучення додаткових фінансових ресурсів;
- Збільшення ефективності розподілу та використання фінансових ресурсів у об'єднаних територіальних громадах;
- Підвищення прозорості та підзвітності управління фінансами і комунальним майном;
- Застосування гендерно орієнтованого підходу у бюджетному процесі на місцевому рівні.

Органи місцевого самоврядування якнайкраще можуть врахувати специфіку своєї громади, особливості та конкретику своїх сучасних проблем та **знайти власні, притаманні конкретній громаді шляхи розвитку, надавши їм статус місцевих нормативних актів, будучи водночас відкритими та прозорими** у своїй діяльності.

Проте більшість громад не використовують усіх переваг децентралізації, тож на сьогодні залишається чимало питань, які потребують удосконалення місцевих політик управління фінансами ОТГ.

¹<http://decentralization.gov.ua/>

Тому в допомогу об'єднаним територіальним громадам Луганської та Донецької областей за консолідованим підходом розроблено цей **Посібник – Моделювання ефективної фінансової діяльності органів місцевого самоврядування ОТГ в умовах децентралізації. Консолідований підхід**, який складається з концептуального бачення фінансової діяльності ОТГ, чотирьох базових Моделей організації фінансового менеджменту та інноваційної моделі впровадження гендерно орієнтованого підходу в громадах. З метою зручності використання наш збірник розділено на шість окремих Модулів:

Модуль I «Концепція здійснення фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в ОТГ та оцінювання її стану»;

Модуль II «Модель підвищення ефективності розподілу та використання фінансових ресурсів в об'єднаних територіальних громадах»;

Модуль III «Модель результативної дохідної політики органів місцевого самоврядування об'єднаної територіальної громади»;

Модель IV «Модель залучення додаткових фінансових ресурсів та інвестицій для реалізації проектів розвитку в об'єднаній територіальній громаді»;

Модуль V «Модель прозорості та підзвітної системи управління фінансами і комунальним майном в об'єднаних територіальних громадах»;

Модуль VI «Модель впровадження гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі на місцевому рівні».

Кожна модель включає опис чинної нормативно-правової бази, схеми взаємозв'язку елементів, практичні поради та покрокову, обґрунтовану методичку, підкріплену прикладами кращих практичних рішень із запровадження та проведення:

- Оптимальної дохідної політики та залучення додаткових коштів для розвитку,
- Ефективної видаткової політики,
- Запровадження прозорості і підзвітної системи управління фінансами та комунальними майном.

Розробці Посібника передувала серйозна дослідницька й аналітична робота з:

- Вивчення та аналізу бюджетного законодавства, що регулює перебіг реформи децентралізації в Україні;
- Огляду кращих світових практик і сучасних методів організації фінансового управління в контексті децентралізації;
- Аналізу впливу процесу фіскальної децентралізації на організацію фінансового управління та ресурсні можливості для місцевих бюджетів Донецької та Луганської областей, а також стану місцевих бюджетів Луганської та Донецької областей до і в умовах збройного конфлікту;
- Проведення дослідження, оцінки стану та ситуаційного аналізу в відібраних пілотних ОТГ Донецької та Луганської областей;
- Аналізу стану управління фінансами в найбільш успішних ОТГ Харківської області.



Так, поглиблений **аналіз стану місцевих бюджетів Луганської та Донецької областей до та в умовах збройного конфлікту** показав, що наявний інструментарій бюджетної політики органів місцевого самоврядування в Луганській та Донецькій областях на сьогодні, як і раніше, **не забезпечує** можливостей щодо оперативного управління бюджетними коштами та зростання спроможності бюджетів області в короткостроковій та середньостроковій перспективі, якісного бюджетного планування, розрахунку реальних обсягів і вартості публічних послуг, отримання вільного доступу до позикових капіталів **навіть по ОТГ**, які сьогодні виглядають набагато успішнішими за тих, що не об'єдналися та не набули нових повноважень.

Незважаючи на те, що бюджети ОТГ значно збільшилися, на тлі зменшення загальних обсягів усіх місцевих бюджетів у Луганській області та дуже незначного їх зростання у Донецькій області в структурі доходів бюджетів ОТГ обох областей на сьогодні **переважають державні дотації та субвенції**, а не їхні власні доходи.

Переважна частина витрат спрямовується на утримання бюджетних установ і видатки, які не пов'язані з забезпеченням сталого розвитку, а основним джерелом наповнення бюджету розвитку (окрім державних трансфертів) є передача коштів із загального фонду місцевих бюджетів.

Отримавши нові повноваження і ресурси, прямі субвенції на здійснення інфраструктурних проектів, більшість ОТГ мають складнощі адміністрування цих ресурсів, їм бракує досвіду для підготовки тендерної документації, належної звітності по освоєнню проектів.

Водночас **аналіз бюджетного законодавства, що регулює перебіг реформи децентралізації в Україні** доводить, що чинна законодавча база **не забезпечує** існування належного законодавчого підґрунтя для успішного та якісного завершення децентралізації місцевих фінансів, а саме:

- ⊖ Не прийняті Зміни до Конституції щодо децентралізації;
- ⊖ Не закріплені законодавчо основні форми місцевої демократії (не прийнятий закон про місцевий референдум тощо);
- ⊖ Повноваження між рівнями управління влади дотепер не розмежовані за принципом субсидіарності;
- ⊖ Галузеві соціальні стандарти та стандарти вартості якісних послуг не визначені;
- ⊖ Мешканці громад на законодавчому рівні не забезпечені механізмами впливу на місцеву владу й інструментами участі в прийнятті рішень.



ЩО МОЖЕ ЗРОБИТИ В ЦИХ УМОВАХ МІСЦЕВА ВЛАДА НА РІВНІ ОТГ, АБИ СТАТИ УСПІШНИМИ І КОНКУРЕНТНИМИ?

Як показує проведений **аналіз кращих світових і вітчизняних (досвід успішних громад Харківської області) практик**, необхідно забезпечити внутрішній контроль за повнотою власних надходжень бюджетних установ і взяттям бюджетних зобов'язань і витрачанням одержувачами бюджетних коштів і побудувати **власну модель ефективної діяльності**, притаманну саме конкретній громаді, тобто

РОЗРОБИТИ ТА ЗАПРОВАДИТИ ВЛАСНІ:



Надати цим підходам, процедурам та документам статус місцевих нормативних актів через затвердження рішень ради

Аналіз стану управління фінансами в найбільш успішних ОТГ сусідньої Харківської області, які працюють в умовах, подібних до умов пілотних ОТГ, та водночас мають кращі досягнення серед громад Харківщини і неодноразово відзначені як успішні Мінрегіоном, доводить таку можливість і дієвість комплексного застосування власних місцевих політик – громади мають цікаві практики та впроваджують власні вдалі управлінські рішення (*підходи, процедури, рішення, документи*), які можуть запроваджуватися і в інших ОТГ як кращі практики.

Враховуючи зазначене, питання надання експертної підтримки органам місцевого самоврядування ОТГ Луганського та Донецького регіонів у вигляді розробленого Посібника з практичними рекомендаціями вбачається актуальним і своєчасним.

Передача Посібника в користування громадам Луганської та Донецької областей дозволяє на рівні самоврядування:

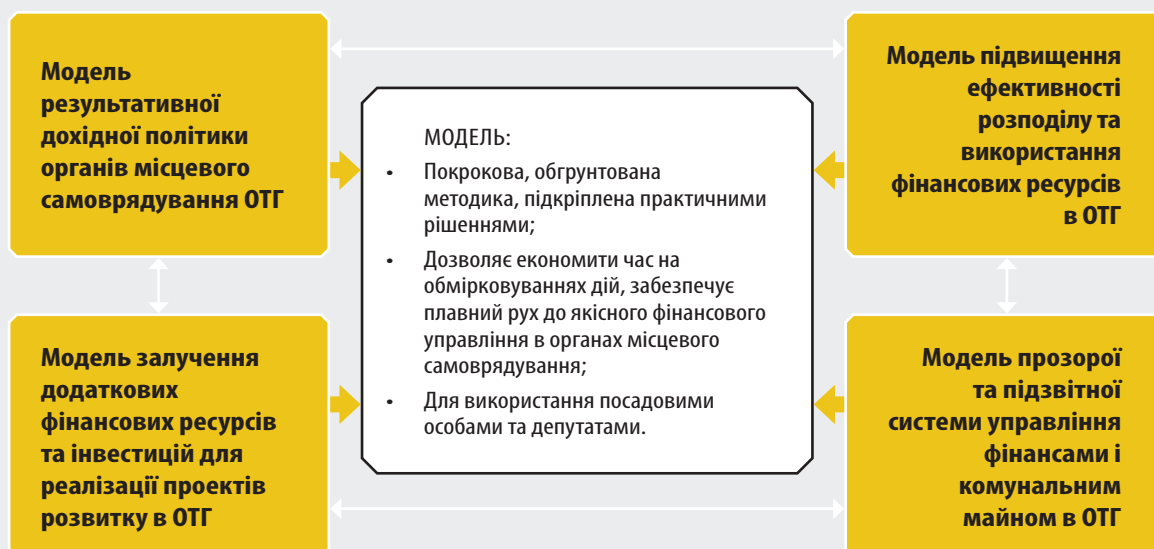
- Використовувати та розвивати сучасні методи й інструменти активізації громади,
- Розповсюджувати й імплементувати практики успішних історій,
- Запровадити механізми демократії участі,
- Передбачити можливість використання бюджетів громад для підтримки інфраструктурних і культурних ініціатив, спрямованих на соціокультурний розвиток громад,
- Підвищувати якість послуг для зниження ризиків децентралізації.

МЕТОЮ РОЗРОБКИ ПОСІБНИКА Є

Посилення місцевого потенціалу у розбудові спроможної, ефективної, прозорої системи управління місцевими фінансами, яка орієнтована на досягнення цілей сталого економічного та соціального розвитку ОТГ

Розроблені **рекомендації** для ОТГ Луганської та Донецької областей із **дотримання законодавства**, запровадження кращих практик, застосування покрокових рекомендацій (*алгоритму дій*) і шаблонів для покращення їх фінансової діяльності **структуровані за чотирма базовими Моделями**:

КОНСОЛІДОВАНА МОДЕЛЬ ЕФЕКТИВНОЇ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ



Отож підвищення ефективності фінансової діяльності органів місцевого самоврядування у об'єднаних територіальних громадах потребує комплексного системного підходу до всіх процесів залучення, використання бюджетних ресурсів, управління комунальним майном і забезпечення їх прозорості та відкритості.

У процесі розробки покрокових рекомендацій було застосовано **модельний підхід**, оскільки, як доводить кращий закордонний і вітчизняний досвід, саме модельний (*уявний*) підхід є **системним** і дозволяє брати за критерій **міру досягнення поставленої цілі**. Відомо, що якість виконання залежить від якості планування, а моделювання якраз є дієвим інструментом якісного планування, в основі якого лежить всебічний аналіз та оцінка поточного стану.

Саме такі підходи були застосовані під час розробки цього Посібника. Покрокові рекомендації змодельовані на основі проведеного дослідження та ситуаційного аналізу стану пілотних ОТГ Луганської та Донецької областей.

Консолідація оптимальних Моделей через зведення їх у єдиний посібник дозволила створити **комплексну** покрокову, обґрунтовану методика запровадження ефективної фінансової діяльності в громадах, підкріплену прикладами кращих практичних рішень, яка надається ОТГ для використання в роботі із запровадження, застосування та покращення оптимальних внутрішніх політик.



ЧОМУ БУЛИ РОЗРОБЛЕНІ ТА РЕКОМЕНДУЮТЬСЯ ДО ЗАСТОСУВАННЯ САМЕ ТАКІ ЧОТИРИ ВИЩЕ ЗАЗНАЧЕНІ МОДЕЛІ?

Організація процесу управління фінансами громад потребує пошуку раціональних схем бюджетного менеджменту, вдосконалення методів складання та виконання бюджету. Створення принципово нових підходів є викликом часу, нагальним державним завданням, яке визначено у [Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки](#) (розпорядження КМУ від 8 лютого 2017 р. № 142-р).

Відповідно до Стратегії, побудова сучасної та ефективної системи управління фінансами, що здатна надавати якісні державні послуги, ефективно акумулювати ресурси та розподіляти їх у чіткій відповідності з пріоритетами розвитку держави в середньо- та довгостроковій перспективі визначена основною метою, яка ставиться перед владою на державному та **місцевому рівні**.

Для досягнення цієї амбітної мети, зокрема, заплановано:

- Повноцінне впровадження стратегічного та середньострокового бюджетного планування, що забезпечить розподіл ресурсів відповідно до визначених пріоритетів і посилення загальної бюджетно-податкової дисципліни;
- Запровадження дієвої системи планування й оцінювання виконання бюджету, підвищення ролі та відповідальності головних розпорядників бюджетних коштів щодо визначення пріоритетів своєї діяльності й ефективного використання таких коштів для їх досягнення;
- Підвищення ефективності видатків завдяки проведенню комплексного аналізу доцільності й ефективності видатків і зміни підходів до їх здійснення шляхом переходу від утримання установ до надання якісних публічних послуг.

За цих обставин сама стратегія складається з 4 частин:

- Дотримання загальної бюджетно-податкової дисципліни;
- Підвищення ефективності розподілу ресурсів;
- Забезпечення ефективного виконання бюджету;
- Підвищення рівня прозорості та підзвітності.

Зважаючи на зазначене, розроблена Консолідована Модель «Ефективної фінансової діяльності органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації» складається з чотирьох базових Моделей, що повністю відповідають завданням Стратегії реформування системи управління державними фінансами.



ЧИ Є ПЕРЕЛІК БАЗОВИХ МОДЕЛЕЙ ВИЧЕРПНИМ?

Чотири вищезазначені Моделі є найбільш актуальними, але не охоплюють всі завдання Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки. Потребують вивчення та методичних напрацювань такі теми:

- Гендерно орієнтоване бюджетування;
- Підвищення рівня автоматизації процесів у сфері управління місцевими фінансами;
- Підготовка й оцінка інвестиційних проектів;
- Продуктивна комунікація щодо фінансової діяльності між владою та громадою;
- Підвищення компетенції працівників органів місцевого самоврядування з питань оцінки кредитоспроможності громад, процедур надання та моніторингу місцевих гарантій, методів управління ризиками та боргом.



ХТО МОЖЕ ЗАСТОСОВУВАТИ РОЗРОБЛЕНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ?

Рекомендації можуть бути застосовані в роботі:

- Органами та керівниками органів місцевого самоврядування,
- Депутатами місцевих рад,
- Керівниками та фахівцями виконавчих органів рад,
- Головними розпорядниками коштів місцевого бюджету,
- Установами, комунальними підприємствами,
- Відповідними комісіями та робочими групами,
- Громадськими організаціями, громадянами тощо

у будь-який час, на будь-якому етапі бюджетного періоду, як у повному обсязі, так і за окремими оптимальними Моделями та напрямками фінансової діяльності.

Для успішної практичної реалізації запропонованих кроків і рекомендацій з організації ефективних внутрішніх політик управління дуже важливо **налагодити тісну співпрацю фахівців** різних структурних підрозділів ОТГ. Насамперед така співпраця має відбуватись між фахівцями місцевих фінансових органів і фахівцями структурних підрозділів, які відповідають за планово-економічні розрахунки в громаді, а також шляхом активного залучення фахівців усіх головних розпорядників коштів бюджету ОТГ.

Так, усі складові консолідованого Посібника можуть бути запроваджені при злагодженій професійній роботі фахівців структурних підрозділів ОТГ.

Водночас цим фахівцям **необхідно мати відповідні знання**, навички та вміння щодо стратегічного та середньострокового планування доходів і видатків, залучення додаткових коштів, програмно-цільового методу бюджетування, проведення моніторингу й оцінки, громадської участі, запровадження процедур прозорості та підзвітності тощо. З метою систематизації інформації, наведеної в цьому Посібнику та закріплення отриманих знань до Моделей розроблені тренінгові матеріали. Вони будуть використані для проведення відповідних тренінгів, під час яких учасники зможуть напрацювати практичні вміння та навички, необхідні для реалізації усіх кроків, які потрібно здійснити для підвищення ефективності управління ресурсами громади.

Для повного засвоєння усієї інформації представникам ОТГ доцільно спочатку самотійно ознайомитись з матеріалами посібника, а вже потім взяти участь у тренінгу.

ВИЗНАЧЕННЯ, МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ОТГ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ (ОБ'ЄКТИ, СУБ'ЄКТИ, ЇХ ФУНКЦІЇ, СХЕМИ ЗВ'ЯЗКІВ І ВПЛИВУ).



У процесі розробки покрокових рекомендацій були розглянуті різні моделі впливу фіскальної децентралізації на економічне зростання місцевих бюджетів у пілотних громадах Донецького та Луганського регіонів і проаналізоване нове інституційне середовище, створене політикою децентралізації, наприклад, поняття **ефективності фінансової діяльності органів місцевої влади** та роль її **вимірювання щодо місцевого самоврядування та його складових**, а також наявні моделі й нові практики оптимізації та розподілу фінансових обов'язків у місцевих органах влади.

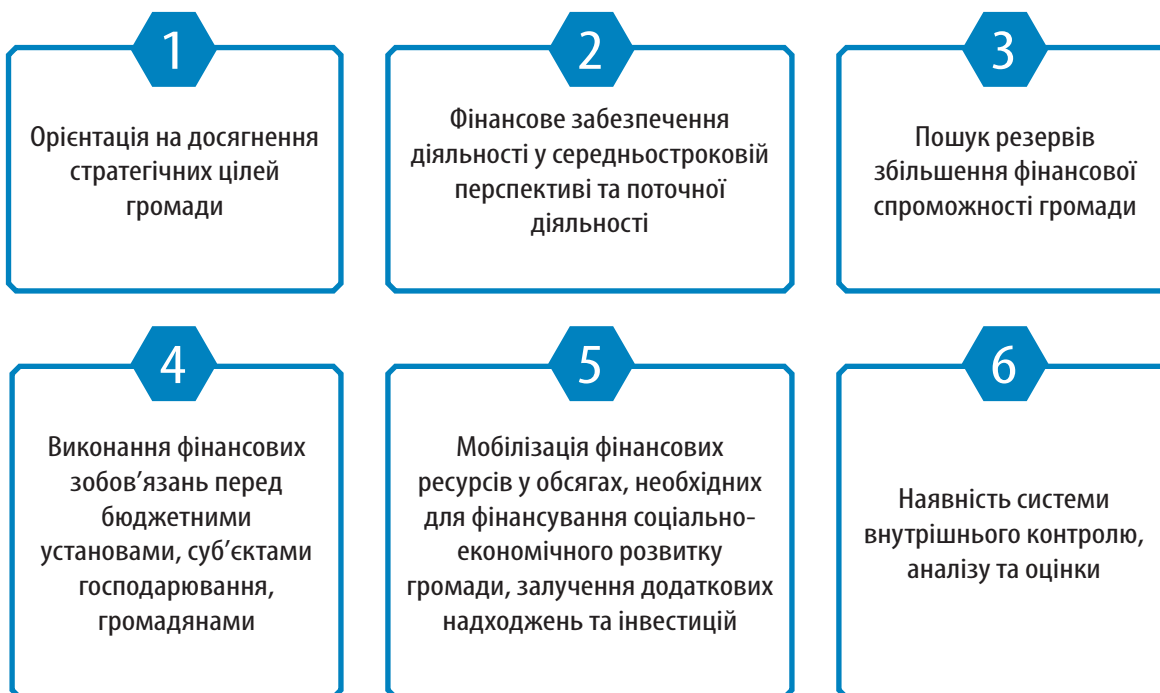
На основі кабінетних досліджень та оцінювання стану відібраних пілотних ОТГ Луганської та Донецької областей було зроблено висновок, що саме через поліпшення фінансової діяльності як системи використання різних форм і методів для фінансового забезпечення розвитку можливе досягнення головної цілі децентралізації та сформульоване авторське **визначення поняття фінансової діяльності органів місцевого самоврядування**.

ФІНАНСОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

в умовах децентралізації – це **система прийомів і методів управління місцевими фінансами, яка ґрунтується на принципах спроможності, ефективності, прозорості, підзвітності та забезпечує функціонування й розвиток громади.**

А також сформульовані:

ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ УСПІШНОЇ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОМС:



До того ж були визначені суб'єкти та об'єкти фінансової діяльності органів місцевого самоврядування, їх функції, схеми зв'язків та впливу.

СУБ'ЄКТИ:

- Органи місцевого самоврядування та виконавчі органи місцевих рад;
- Територіальні громади;
- Органи державної влади через територіальні підрозділи;
- Комунальні підприємства, установи, організації, громадяни.

ОБ'ЄКТИ:

- Доходи, грантові й інші кошти, які створюють додаткову вартість;
- Видатки місцевого бюджету;
- Місцеві політики;
- Управлінські рішення;
- Комунікаційні зв'язки.

На відміну від загальнодержавного рівня, на якому центральна влада наділена функціями щодо управління державними фінансами та має власні повноваження щодо ухвалення нормативно-правових актів, на місцевому рівні ОМС реалізують власні управлінські повноваження у фінансовій сфері в межах нормативно-правового поля, яке формується не лише ними, але й сформоване центральними органами державної влади.

Таким чином, управління фінансами територіальних громад відбувається згідно з нормативно-правовими актами, затвердженими органами державного управління, а також відповідно до правового поля, сформованого органами місцевого самоврядування.

До базових нормативних актів належить Конституція України, Бюджетний і Податковий кодекси України, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», Закон України «Про місцеві державні адміністрації», щорічні Закони України про Державний бюджет України. Крім цього, значний вплив на формування правового середовища мають підзаконні акти, увалені Кабінетом міністрів України та центральними органами виконавчої влади.

Отже, фінансова діяльність органів місцевого самоврядування ОТГ в умовах децентралізації має бути спрямована на підвищення інвестиційного потенціалу та конкурентоздатності громади, розвиток соціально-культурної сфери та підприємництва, що врешті-решт забезпечить досягнення головної цілі – зростання добробуту жителів громади. Громадяни, зі свого боку, як суб'єкти можуть впливати на діяльність місцевої влади, активно долучаючись до всіх процесів, що відбуваються в ОТГ.



Огляд кращих світових практик і сучасних методів організації фінансового управління в контексті децентралізації, вивчення кращих вітчизняних практик і здійснений ситуаційний аналіз стану управління фінансами найбільш успішних ОТГ Харківської області підтверджують, що всі напрями фінансової діяльності місцевої влади **впливають** на вирішення питань територіального розвитку, а розвинуті регіональна інфраструктура і бізнес, наявність високодохідних верств населення, зі свого боку, вимагають від місцевої влади якісних дій.

СХЕМА ВПЛИВУ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ НА РЕЗУЛЬТАТ



КЛЮЧОВІ ПЕРЕДУМОВИ ТА АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ



Удосконалення управління державними фінансами стало одним із найбільш пріоритетних напрямків реформ, що відбуваються.

В умовах докорінного реформування відносин власності, організаційно-господарських перетворень та змін у соціальній сфері, які відбуваються, взаємодіють і впливають на результати діяльності органів влади громад, важливе значення має адаптація до зовнішнього середовища. Це стає можливим за умов прийняття та реалізації обґрунтованих та якісних управлінських рішень, що спрямовані на проведення стратегічних змін у ОТГ.

У теоретичному аспекті управління фінансами являє собою систему розробки та реалізації управлінських рішень щодо формування, розподілу й використання фінансових ресурсів громад, обігу їх грошових коштів.

В організаційному аспекті фінансова діяльність – це управлінська система зі своєю структурою, специфікою, яка управляє фінансами громади.

У сучасних умовах в Україні доволі активно йде процес формування й удосконалення законодавчих і виконавчих інститутів державної влади, законодавчої та нормативної бази, правового та фінансово-економічного поля. Проте створення ефективної інституційної системи в громаді можливе за умов **обґрунтованого** відбору та запровадження ефективних успішних практик.

Ефективність фінансової діяльності органів місцевого самоврядування ОТГ залежить від повноти та своєчасності мобілізації фінансових ресурсів та їх оптимального використання в умовах, коли на державному рівні в Україні своєчасно не забезпечується створення інституційних умов для розвитку місцевого бюджетного процесу, **пошук місцевими органами влади власних інструментів бюджетування** та реальних джерел надходжень на підвідомчій території став вимогою часу.

Результати дослідження успішних ОТГ доводять, що успіхи та досягнення громад, що аналізувалися, забезпечуються **ефективним фінансовим менеджментом органів місцевого самоврядування**, який, насамперед, полягає у:

- Визначенні стратегічних цілей і затвердженні цілей на середньострокову перспективу;
- Безумовному дотриманні бюджетного законодавства та *Бюджетного регламенту*;
- Узгодженні поточної діяльності зі стратегічними цілями та визначеними пріоритетами;
- Наповненні дохідної частини бюджету (прийняття та виконання *Плану заходів щодо залучення надходжень, Робочі групи, погоджувальні ради, співпраця з ДФС, власні реєстри платників тощо*) та залученні додаткових коштів (*кошти державного бюджету, гранти, інші додаткові надходження*);
- Ефективному витрачанні коштів (складання та моніторинг і оцінка бюджетних програм, заощадження витрат);
- Формуванні інвестиційної привабливості громад;
- Залученні громадськості (*Положення про проведення консультацій з громадськістю, громадські слухання, обговорення, підтримка громадських організацій, ОСН, зокрема, ОСББ, Бюджет участі тощо*);
- Відкритості, прозорості діяльності ОМС (*управління власністю громади, тендерні закупівлі, оприлюднення інформації, бюджет для громадян, звітування перед громадою тощо*);
- Запровадженні внутрішнього контролю, оцінці та самооцінці фінансової діяльності головних розпорядників бюджетних коштів та органів місцевого самоврядування та місцевої влади;
- Впровадженні гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі на місцевому рівні.

Модельний підхід, орієнтація на відкритість і залучення стейкхолдерів є важливими чинниками успіху. Причому комунікації із стейкхолдерами треба розглядати як інструмент сприяння ефективній комунікації між владою громади, громадськими організаціями, науковцями й іншими групами суспільства.

МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ



Для того щоб зрозуміти, чи є ефективною або чи потребує покращення та змін фінансова діяльність місцевих органів влади, треба якимось чином її оцінити.

У рамках підготовки **консолідованого Посібника ефективної фінансової діяльності органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації**, яка включає опис чинної нормативно-правової бази, схеми взаємозв'язку елементів, практичні поради та покрокові рішення з прикладами та шаблонами документів, було розроблено універсальну **Методику оцінки стану фінансової діяльності органів місцевого самоврядування ОТГ**, що була застосована на практиці для оцінювання стану пілотних ОТГ Луганської та Донецької області та стану ефективності фінансової діяльності успішних громад Харківщини.

Ця Методика розроблена з метою встановлення єдиного порядку проведення самостійного оцінювання в ОТГ. Під час розробки враховано вимоги ПРООН щодо здійснення оцінювання, а також вимоги чинного законодавства України. Напрями оцінювання інтегровані з основними завданнями фінансової діяльності й адаптовані до базового рівня управління.

Методика в цьому випадку – це система питань, чесні та неупереджені відповіді на які заносяться в анкету.

Матеріали мають допомогти оцінити поточний стан, проаналізувати інформацію щодо управління місцевими фінансами в ОТГ та розкрити потенціал органів місцевого самоврядування з погляду підвищення ефективності, прозорості та пристосовності до вимог громадян.

Запропонована методика допоможе покращити розуміння проблем і закласти фундамент для вдосконалення управління місцевими фінансами та бюджетного процесу, щоб забезпечити фіскальній децентралізації кращі перспективи і, як наслідок, відчутні покращення для громадян. На її основі представники ОТГ можуть **самостійно**, без залучення сторонніх фахівців та аудиторів, на будь-якому етапі проводити оцінку та визначати напрями, які потребують подальшого удосконалення.

МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОМС



Допомагає **покращити розуміння проблем** і закласти фундамент для **вдосконалення бюджетного процесу**, щоб забезпечити фіскальній децентралізації кращі перспективи і відчутні покращення для громадян



Повністю відповідає **Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки** (Розпорядження КМУ від 8 лютого 2017 р. №142-р та Розпорядження КМУ від 24 травня 2017 р. №415-р)



Дозволяє проаналізувати інформацію щодо формування та виконання бюджету, інвестиційної політики громади, розкрити потенціал органів місцевого самоврядування з точки зору ефективності, прозорості та пристосованості до вимог громадян



Оцінка здійснюється за шістьма напрямками, що відповідають **основним завданням ефективної фінансової діяльності**

Розроблена Методика самооцінювання є дуже простою та зручною у користуванні. Вона може бути застосована:

- Органами місцевого самоврядування,
- Фахівцями виконавчих органів рад,
- Головними розпорядниками коштів місцевого бюджету,
- Установами, комунальними підприємствами,
- Відповідними комісіями та робочими групами,
- Громадськими організаціями тощо.

у будь-який час та на будь-якому етапі бюджетного процесу, як у повному обсязі, так і за окремими напрямами, за умови доцільності такого оцінювання чи під час оцінювання своєї роботи відповідними структурними підрозділами виконавчих органів влади, головними розпорядниками бюджетних коштів, комунальними підприємствами тощо.

Користуючись Методикою, об'єднані громади крім самооцінки **зможуть**:

- Аналізувати стан, дані, ступінь інформації щодо:
 - Формування та виконання бюджету,
 - Інвестиційної політики громади,
 - Залучення додаткових надходжень,
 - Ефективності витрачання коштів,
 - Прозорості, підзвітності та пристосованості до вимог громадян тощо;
- Виявляти проблеми та прогалини у діяльності органів місцевого самоврядування та місцевих органів влади;
- Покращувати розуміння цих проблем та усувати їх.

3.1

МЕТА Й ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ МЕТОДИКИ ОЦІНЮВАННЯ

Метою створення Методики є надання допомоги органам місцевого самоврядування в організації та запровадженні ефективної фінансової діяльності, рішень і практик, що дозволять усунути прогалини, наявні в практиках громад, та сприятимуть покращенню ефективності місцевих політик у об'єднаних територіальних громадах.

Завдання Методики:

- Запровадження практики впровадження об'єктивного, неупередженого та незалежного аналізу управлінського фінансового менеджменту на базовому рівні;
- Встановлення прогалин, що наявні в діяльності громад під час формування та виконання місцевих бюджетів, які можуть бути усунуті при застосуванні покрокового алгоритму дій, запропонованого для місцевих органів влади.

3.2 МЕТОДИ ЗБОРУ ТА ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

Для аналізу та самооцінки стану ефективності фінансової діяльності ОТГ мають застосовувати такі **методи збору інформації**:

- Аналіз законодавства України і локальних нормативно-правових актів місцевої влади, що стосуються фінансової діяльності;
- Аналіз оприлюдненої інформації на офіційних вебсторінках місцевих органів влади;
- Вивчення документів, що стосуються предмету оцінки та є необхідними для об'єктивного аналізу;
- Вивчення матеріалів засідань робочих груп, якщо такі створені в ОТГ;
- Метод інтерв'ю посадовців;
- Методи вертикального і горизонтального аналізу, порівняльного аналізу даних звітності бюджетів;
- Комбінації часового та просторового аналізу, що дозволить порівняти результати формування бюджетів відповідних бюджетних періодів за окремими суб'єктами;
- Метод SWOT.

Джерела інформації:

- Дані звітів Державної казначейської служби України <https://www.treasury.gov.ua/ua/file-storage/richnij-zvit-pro-vikonannya-derzhavnogo-byudzhetu-ukrayini-za-2018-rik?page=1>;
- Дані <https://decentralization.gov.ua/news/10649>
- Звітність ОТГ;
- Локальні нормативно-правові та інші акти;
- Публікації на офіційних вебсторінках місцевих органів влади;
- Анонси подій, публікації щодо висвітлення перебігу та результатів, що стосуються організації бюджетного процесу на офіційних веб-сайтах органів місцевого самоврядування;
- Результати інтерв'ювання посадових осіб.

3.3 СУБ'ЄКТИ ТА ОБ'ЄКТИ ОЦІНКИ

Суб'єкти оцінювання:

- Об'єднана територіальна громада;
- Органи місцевого самоврядування;
- Підприємства, установи, організації, зокрема, громадські, на території ОТГ.

Об'єкти оцінювання:

- Доходи та видатки місцевого бюджету;
- Грантові й інші кошти, які створюють додаткову вартість;
- Місцеві політики, управлінська діяльність;
- Управлінські рішення та менеджмент.

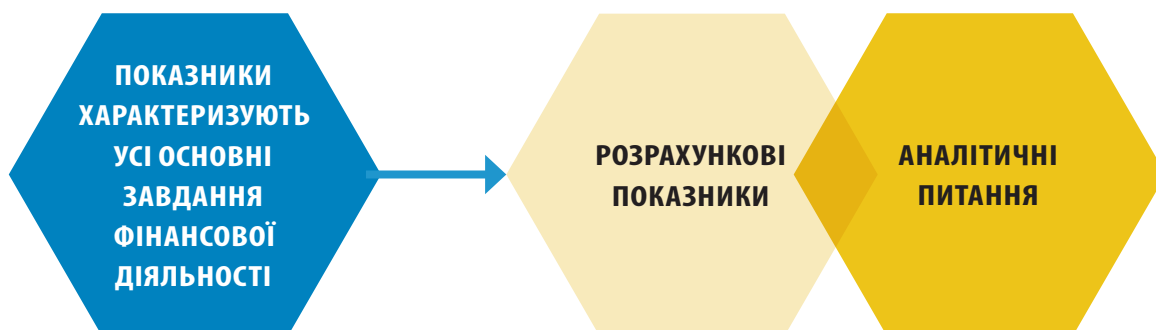
3.4 ПРЕДМЕТ ОЦІНЮВАННЯ

Предметом оцінювання є **практики, внутрішні політики** в об'єднаних територіальних громадах, **показники бюджету**, а саме:

- Застосування стратегічного прогнозування та середньострокового бюджетного планування;
- Практика формування дохідної та видаткової частини бюджету, адміністрування податкових і неподаткових надходжень, залучення додаткових коштів до бюджету ОТГ, інвестиційні проекти і програми;
- Результати виконання бюджету ОТГ за звітний період;
- Показники виконання місцевого бюджету в поточному році;
- Планові показники на середньострокову перспективу;
- Оприлюднення ОМС та фінансовим органом за власною ініціативою вичерпної та актуальної інформації;
- Надання ОМС максимального доступу до фінансової та іншої інформації та стимулювання активного залучення громадян до регулярного діалогу з питань вироблення політик на рівні ОТГ;
- Інформування громадськості про результати й ефективність роботи муніципальних інституцій щодо фінансового стану, мобілізації та використання бюджетних коштів, повноти та якості наданих адміністративних і соціальних послуг.

3.5 СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ

СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ



Оцінка складається з аналітичних питань та розрахункових показників, які характеризують усі основні завдання фінансової діяльності.

Кожній відповіді, наданій на **аналітичне питання**, присвоюється цифрове значення у балах:

Відсутня практика	0 балів
Частково запроваджено	3 бали
Наявна практика	5 балів
Або пряме «так» чи «ні»	відповідно 5 балів або 0 балів

Причому самі питання сформульовані у такий спосіб, що в них вже є «правильна» відповідь, як має бути, тобто закладене цілепокладання при підведенні підсумків оцінювання та плануванні наступних дій з покращення місцевих практик.

Кількісні показники розраховуються за *звітний і поточний* роки та **порівнюються із середнім рівнем** відповідного показника для місцевих бюджетів України², або усіх бюджетів ОТГ³.

У разі якщо показник є:

Гіршим за середній показник	0 балів
Співставним із середнім показником	3 бали
Кращим за середній показник по Україні	5 балів

Усі складові оцінки мають рівну вагу.

² За даними звітів Державної казначейської служби України <https://www.treasury.gov.ua/ua/file-storage/richnij-zvit-pro-vikonannya-derzhavnogo-byudzhetu-ukrayini-za-2018-rik?page=1>

³ За даними <https://decentralization.gov.ua/news/10649>

УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ЗДІЙСНЮЄТЬСЯ ПРОСТИМ ПІДСУМУВАННЯМ УСІХ ОТРИМАНИХ БАЛІВ

Таким чином, чим більше балів отримає громада, тим вище буде її рейтинг, що відповідатиме більшій ефективності бюджетного процесу

3.6 ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ

Методику оцінювання стану ефективності фінансової діяльності органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад рекомендовано використовувати громадам Донецької та Луганської областей, що дозволить їм перевірити, чи застосовуються усі можливі рішення та практики на місцевому рівні.

За результатом оцінювання в ОТГ *складатиметься й оприлюднюватиметься звіт*, у якому будуть:

- Зафіксовані результати (*прогалини та недоліки*), виявлені за самооцінкою,
- Сформовані висновки щодо стану фінансової діяльності в ОТГ.

Після підведення підсумків оцінювання власної фінансової діяльності, відповідальні за організацію фінансової діяльності у сільській/селищній/міській раді переходять до етапу висновків і формування Плану дій.

Саме покрокові алгоритми діяльності, розроблені у Моделях, надають можливість знайти практичні рекомендації щодо виправлення негативних даних і втілення правильних, ефективних шляхів, процедур, рішень, документів, які можуть бути застосовані в громаді для усунення конкретних виявлених прогалин і недоліків або для покращення діяльності та поліпшення конкретних результатів.



Результатом опрацювання рекомендацій, що містяться у Консолідованій Моделі будуть:

- Розроблені **плани** щодо шляхів покращення фінансового управління, які *мають містити*:
 - Перелік кроків, заходів, механізмів, проектів рішень, які потрібно застосувати, розробити та прийняти, процедур, документів тощо,
 - Відповідальних виконавців,
 - Терміни виконання;
- **Моніторинг** виконання запланованих заходів і регулярне **оприлюднення** інформації про виконання такого Плану;
- **Усунення** виявлених прогалин та недоліків і **покращення** стану фінансової діяльності в ОТГ.

3.7 НАПРЯМИ ОЦІНЮВАННЯ

Напрями оцінювання стану фінансової діяльності ОМС сформульовано через визначені **шість основних завдань ефективної фінансової діяльності органів місцевого самоврядування ОТГ**, тобто згідно з Методикою, оцінка здійснюється за описаними нижче шістьма напрямками.

3.7.1. НАПРЯМ ОЦІНЮВАННЯ 1.

ОРІЄНТАЦІЯ НА ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ГРОМАДИ

№ з/п	Аналітичні запитання/розрахункові показники	Бали		
		0 балів	3 бали	5 балів
Аналітичні запитання:				
1	Чи затверджено радою ОТГ стратегію розвитку громади? (так – 5 балів, частково (розроблено проект, ведуться роботи щодо розробки) – 3 бали, ні – 0 балів)			
2	Чи стратегія розвитку громади оприлюднена на сайті ОМС? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
3	Вивчення наявності/застосування в громаді практики середньострокового планування дохідної та видаткової частини бюджету (затверджено прогноз доходів і видатків на наступні за плановим два бюджетних роки, так – 5 балів; ні – 0 балів)			
4	Чи прогноз оприлюднено на сайті міської ради? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
5	Інвестиційні та грантові проекти розробляються відповідно до стратегії? (так – 5 балів, частково – 3 бали, ні – 0 балів)			
6	Чи затверджено порядок розроблення, фінансування, моніторингу цільових програм і звітності про їх виконання? (так – 5 балів, частково (розроблено проект, ведуться роботи щодо розробки) – 3 бали, ні – 0 балів)			
7	Чи затверджено Програму соціально-економічного розвитку громади? (так – 5 балів, частково (розроблено проект, ведуться роботи щодо розробки) – 3 бали, ні – 0 балів)			
8	Чи Програма соціально-економічного розвитку громади оприлюднена на офіційному сайті ОМС? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			

9	Чи сприяє Програма соціально-економічного розвитку забезпеченню надання жінкам і чоловікам та/або їх групам рівних прав і можливостей, зокрема, забезпеченню їхніх потреб та задоволенню інтересів? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
10	Чи узгоджені показники обсягів фінансування Програми соціально-економічного розвитку громади та показники, що затверджені у бюджеті? (якщо обсяги фінансування визначені у Програмі соціально-економічного розвитку громади, повністю відповідають обсягам, затвердженим у бюджеті – 5 балів, не відповідають або відсутні дані щодо обсягів фінансування – 0 балів)			
11	Чи ваша громада створила Робочу групу (або схожу групу) з місцевого економічного розвитку? (так – 5 балів, частково – 3 бали, ні – 0 балів)			
12	Чи є Робоча група (або подібна група) з місцевого економічного розвитку гендерно збалансованою (відсоткове співвідношення представництва однієї статі до іншої не менше, ніж 30% на 70%)? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			

3.7.2. НАПРЯМ ОЦІНЮВАННЯ 2.

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ У СЕРЕДНЬОСТРОКОВІЙ ПЕРСПЕКТИВІ ТА ПОТОЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

№ з/п	Аналітичні запитання/розрахункові показники	Бали		
		0 балів	3 бали	5 балів
Аналітичні запитання:				
1	Чи схвалено прогноз доходів і видатків місцевого бюджету на плановий рік та прогноз на наступні за плановим два бюджетних періоди? (так – 5 балів, частково – 3 бали, ні – 0 балів)			
2	Аналіз етапів формування дохідної частини бюджету громади (відповідність бюджетного процесу громади порядку складання проектів місцевих бюджетів унормованого 75,76 ст. БКУ – 5 балів, наявність прогалин – 0 балів)			
3	Формалізоване закріплення бюджетного процесу стосовно дохідної частини бюджету внутрішніми нормативними документами (наявність бюджетного регламенту та/або бюджетного календаря, розпорядження голови ради щодо заходів із забезпечення складання проекту бюджету, план заходів із наповнення бюджету – 5 балів, відсутність одного із документів – 3 бали, відсутність більш ніж одного документу – 0 балів)			



4	Наявність значних розходжень між плановими та фактичними статтями надходжень бюджету <i>(Зворотній показник. Наявність значних розходжень – 0 балів, невелика кількість розходжень у межах до 5% – 5 балів; помірна кількість розходжень у межах 5-15% – 3 бали)</i>			
5	Чи запроваджено формалізоване закріплення бюджетного процесу стосовно видаткової частини бюджету внутрішніми нормативними документами? <i>(наявність бюджетного регламенту та/або бюджетного календаря, розпорядження голови ради щодо заходів із забезпечення складання проекту бюджету – 5 балів, відсутність одного із документів – 3 бали, відсутність більш ніж одного документу – 0 балів)</i>			
6	Чи заповнюються бюджетні запити за всіма бюджетними програмами під час формування проекту бюджету? <i>(так – 5 балів, частково – 3 бали, ні – 0 балів)</i>			
7	Чи оприлюднено на офіційному сайті бюджетні запити головних розпорядників бюджетних коштів? <i>(так – 5 балів, ні – 0 балів)</i>			
8	Чи використовується додаткова інформація (яка не включена до бюджетних запитів) для підготовки проекту бюджету? <i>(формування бюджетних запитів повністю задовольняє підготовку проекту рішення про бюджет – 5 балів, при підготовці рішення про бюджет використовується додаткова інформація – 3 бали, дані бюджетних запитів не використовуються для підготовки рішення про бюджет – 0 балів)</i>			
9	Чи використовуються результати гендерного аналізу бюджетних програм (у випадку його проведення) для підготовки проекту бюджету? <i>(так – 5 балів, ні – 0 балів)</i>			
10	Чи є на офіційному сайті органів місцевого самоврядування окремий розділ, присвячений питанням місцевого бюджету? <i>(так – 5 балів, ні – 0 балів)</i>			
11	Чи містить вказаний розділ перелік розпорядників бюджетних коштів з кодами ЄДРПОУ? <i>(так – 5 балів, ні – 0 балів)</i>			
12	Чи містить вказаний розділ посилання на розпорядників бюджетних коштів на порталі E-Data? <i>(так – 5 балів, ні – 0 балів)</i>			
13	Чи закріплені відповідним нормативно-правовим актом процедури консультацій із громадськістю щодо попереднього проекту рішення про бюджет? <i>(так – 5 балів, ні – 0 балів)</i>			
14	Чи обговорювався проект бюджету на засіданні бюджетної комісії? <i>(так – 5 балів, ні – 0 балів)</i>			

15	Чи було забезпечено безперешкодний доступ для громадян на засідання бюджетної комісії? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
16	Чи інформація про пленарне засідання сесії, на якій розглядався проект рішення про бюджет на 2019 рік, була заздалегідь анонсована? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
17	Чи оприлюднені паспорти бюджетних програм головних розпорядників бюджетних коштів? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
18	Чи оприлюднено всі проекти рішень про внесення змін до бюджету? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
19	Чи оприлюднено актуальну версію бюджету з урахуванням всіх внесених змін? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
20	Чи є у вашому органі місцевого самоврядування спеціально призначена або основна контактна особа з питань, пов'язаних з економічним розвитком громади ? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
21	Чи створена робоча група, до якої входять представники різних зацікавлених сторін (представники виконавчих органів та виконавчого комітету ОМС, депутати, представники ОГС, науковці, бізнес, експертне середовище)? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
22	Чи є склад цієї робочої групи гендерно збалансованим (відсоткове співвідношення представництва однієї статі до іншої не менше, ніж 30% на 70%)? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
23	Чи є документ (положення), який передбачає порядок організації роботи, повноваження та процедури роботи такого дорадчого органу? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
24	Чи оприлюднено річний план закупівель? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
25	Чи здійснюються допорогові закупівлі через систему Prozorro головними розпорядниками? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
26	Чи має ваш орган місцевого самоврядування профіль громади (економічний профіль або паспорт громади)? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
27	Чи він регулярно оновлюється (кожні пів року)? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			

28	<p>Чи профіль громади включає такі елементи:</p> <p>а) Новини про нещодавні розширення підприємств та нові бізнеси у вашій громаді?</p> <p>б) Інформацію про місцеві громадські та волонтерські служби, а також дані про взаємодію з місцевим бізнесом?</p> <p>в) Посилання/інформацію на місцеві групи підприємців?</p> <p>г) Перелік усіх місцевих послуг (зокрема тих, що надаються приватним сектором)?</p> <p>д) Перелік об'єктів та установ?</p> <p>е) Перелік визначних місць?</p> <p><i>(так – 5 балів, частково – 3 бали, ні – 0 балів)</i></p>			
29	<p>Скільки проектів розвитку реалізовується в громаді?</p> <p><i>(0- 0 балів, 1-4 – 3 бали, більше 5 – 5 балів)</i></p>			
30	<p>Чи всі рішення про затвердження квартальних звітів про виконання бюджету оприлюднено в повному обсязі (з усіма додатками)?</p> <p><i>(так – 5 балів, ні – 0 балів)</i></p>			
31	<p>Чи рішення про затвердження річного звіту оприлюднено в повному обсязі (з усіма додатками)?</p> <p><i>(так – 5 балів, ні – 0 балів)</i></p>			
32	<p>Чи звіти про виконання паспортів бюджетних програм оприлюднені вчасно (з оприлюдненням річного звіту про виконання бюджету)?</p> <p><i>(так – 5 балів, ні – 0 балів)</i></p>			
33	<p>Чи оприлюднено звіт про виконання програми соціально-економічного розвитку за минулий рік?</p> <p><i>(так – 5 балів, ні – 0 балів)</i></p>			
34	<p>Чи здійснюється оцінка виконання місцевих цільових програм?</p> <p><i>(аналіз є повним і дозволяє оцінити результати виконання програми – 5 балів, частково (не містить оцінку досягнутих результатів) – 3 бали, ні – 0 балів)</i></p>			
36	<p>Чи оприлюднено звіти з оцінювання ефективності бюджетних програм?</p> <p><i>(так – 5 балів, ні – 0 балів)</i></p>			
Розрахункові показники:				
1	<p>Отримання базової дотації – 0 балів; відсутність вирівнювання (базової та реверсної дотації) – 3 бали; у разі перерахування реверсної дотації – 5 балів</p>			
2	<p>Власні доходи у розрахунку на душу населення</p> <p><i>(показник вищий за середній рівень по країні/області – 5 балів; середній рівень по країні/області – 3 бали; нижче за середній рівень – 0 балів)</i></p>			
3	<p>Співвідношення поточних видатків бюджету до загального обсягу видатків</p> <p><i>(якщо розраховане значення нижче на 15% від середнього рівня для усіх місцевих бюджетів України – 5 балів, якщо відхилення (більше або менше) від середнього показника складає до 15% – 3 бали, якщо показник вище від середнього на 15% – 0 балів)</i></p>			

3.7.3. НАПРЯМ ОЦІНЮВАННЯ 3.

ПОШУК РЕЗЕРВІВ ЗБІЛЬШЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ГРОМАДИ

№ з/п	Аналітичні запитання/розрахункові показники	Бали		
		0 балів	3 бали	5 балів
Аналітичні запитання:				
1	Аналіз статей дохідної частини бюджету з метою виявлення потенційних джерел доходів, які можуть бути залучені <i>(Зворотній показник. Виявлення невеликого переліку доходів, які не залучаються до бюджету на території ОТГ (не можуть бути залучені через відсутність бази оподаткування та платників) – 5 балів; виявлення середнього переліку видів доходів (податкові та неподаткові надходження, субвенції на соціально-економічний розвиток) – 3 бали; значного переліку (податкові та неподаткові надходження, субвенції на соціально-економічний розвиток) – 0 балів)</i>			
2	Отримання від ДФС даних стосовно платників податків, заборгованості у розрізі платників <i>(наявна практика – 5 балів; отримується інформація частково – 3 бали; відсутня практика співпраці – 0 балів)</i>			
3	Створення робочих груп з ДФС, пенсійним фондом, інспектором з праці, опрацювання заборгованості <i>(наявна практика – 5 балів; група створена, проте не відбувається активна робота – 3 бали, відсутня практика – 0 балів)</i>			
4	Наявність практики створення власних баз даних щодо платників податків і зборів на території ОТГ, реєстрів платників, карток тощо <i>(наявна практика – 5 балів; відсутня практика – 0 балів)</i>			
5	Фактична практика опрацювання заборгованості власними силами в ОТГ, застосування будь-яких заходів впливу на неплатників податків і зборів <i>(наявна практика – 5 балів; відсутня практика – 0 балів)</i>			
6	Чи проводиться публічне представлення інформації про виконання місцевого бюджету та досягнутих результатів? <i>(інформація публічно презентується та містить дані щодо досягнутих результатів – 5 балів, частково (не містить даних щодо досягнутих результатів) – 3 бали, ні – 0 балів)</i>			
7	Чи використовуються результати оцінки ефективності бюджетних програм для прийняття управлінських рішень? <i>(так – 5 балів, частково – 3 бали, ні – 0 балів)</i>			
8	Чи прийнятий нормативно-правовий акт, який передбачає процедури та порядок проведення консультацій з громадськістю з питань місцевих податків і зборів? <i>(так – 5 балів, ні – 0 балів)</i>			

9	Чи проводились консультації з громадськістю щодо проекту рішення про місцеві податки та збори на 2019 рік? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
10	Чи витримується збалансованість складу учасників/учасниць консультацій від громадськості за ознаками: стать, вік, соціально-економічний статус тощо? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
11	Чи запрошувались до участі в консультаціях контролюючі органи (територіальні підрозділи ДФС, митниці, Держгеокадастру та ін.) (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
12	Чи ваш ОМС бере участь у фінансуванні ініціатив/програм економічного розвитку спільно з фірмами чи компаніями? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
13	Чи маєте ви укладені партнерські відносини з місцевими групами підприємців, радою туризму із спільної розробки інвестиційних проектів? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
14	Чи ваш орган місцевого самоврядування об'єднує ресурси з сусідніми громадами для спільного економічного розвитку ваших громад? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
15	Чи існує в громаді практика створення власних баз даних щодо потенційних інвесторів і донорів (наявна практика – 5 балів; відсутня практика – 0 балів)			
Розрахункові показники:				
1	Темп росту власних доходів бюджету (показник вищий за середній рівень по країні – 5 балів; середній рівень по країні – 3 бали; нижче за середній рівень по країні – 0 балів)			
2	Темп зростання видатків бюджету громади у розрахунку на одного мешканця (до попереднього року) (якщо розраховане значення вище на 15% від середнього рівня для усіх місцевих бюджетів України – 5 балів, якщо відхилення (більше або менше) від середнього показника складає до 15% – 3 бали, якщо показник нижче від середнього на 15% – 0 балів)			

3.7.4. НАПРЯМ ОЦІНЮВАННЯ 4.

ВИКОНАННЯ ФІНАНСОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ПЕРЕД БЮДЖЕТНИМИ УСТАНОВАМИ, СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ, ГРОМАДЯНАМИ ТА ПОТОЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

№ з/п	Аналітичні запитання/розрахункові показники	Бали		
		0 балів	3 бали	5 балів
Аналітичні запитання:				
1	Аналіз, чи відбувається залучення громадськості до процесу формування бюджету, наповнення доходної частини бюджету (формалізовані бюджетні слухання – 5 балів; будь-які інші методи/спроби отримання зворотнього зв'язку від громадян стосовно формування бюджету – 3 бали; відсутність практики – 0 балів)			
2	Чи витримується збалансованість складу учасників/учасниць від громадськості, залучених до процесів формування бюджету, наповнення доходної частини бюджету за ознаками: стать, вік, соціально-економічний статус тощо? (три та більше ознаки – 5 балів, дві ознаки – 3 бали; до двох ознак – 0 балів)			
3	Аналіз, чи відбувається публічне обговорення ставок місцевих податків і зборів (наявна практика – 5 балів; відсутня практика – 0 балів)			
4	Як часто вносились зміни до видаткової частини рішення про бюджет (за даними попереднього року) (до п'яти (включно) разів на рік – 5 балів, від п'яти до десяти (включно) разів – 3 бали, понад десять разів – 0 балів)			
5	Чи застосовується практика ґендерно орієнтованого бюджетування в громаді? (так – 5 балів, частково (проведено ґендерний бюджетний аналіз) – 3 бали, ні – 0 балів)			
6	Чи розроблено та затверджено план заходів з впровадження та застосування ґендерно орієнтованого підходу в бюджетний процес громади з урахуванням етапів, визначених пунктом 4 Методичних рекомендацій (наказ Міністерства фінансів України від 02.01.2019 №1), включаючи до такого плану відповідальних виконавців та строки виконання заходів? (так – 5 балів, частково (розроблено план заходів, ведуться роботи щодо розробки плану заходів) – 3 бали, ні – 0 балів)			
7	Чи реалізує громада бюджет участі? (так – 5 балів, частково (розроблено проект порядку, ведуться роботи щодо розробки порядку) – 3 бали, ні – 0 балів)			
8	Чи на сайті ОМС є окремий розділ, відведений для інформування про діяльність комунальних підприємств? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			



9	Чи оприлюднено фінансові плани всіх комунальних підприємств? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
10	Чи оприлюднено звіти про виконання фінансових планів всіх КП? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
11	Чи оприлюднено реєстр укладених комунальними підприємствами договорів щодо робіт і послуг, профінансованих з коштів місцевого бюджету? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
12	Чи оприлюднено реєстр боргових зобов'язань комунальних підприємств? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
13	Чи мають комунальні підприємства плани розвитку, інвестиційні плани та чи вони оприлюднені? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
14	Чи розробляє орган місцевого самоврядування Бюджет для громадян? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
15	Чи Бюджет для громадян містить текстове пояснення про головні напрями бюджетної політики на 2019 рік, викладені спрощеною, не технічною мовою? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
16	Чи Бюджет для громадян містить графічну частину? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
17	Чи Бюджет для громадян містить інформацію для здійснення зворотнього зв'язку (до кого звертатись з додатковими запитаннями, коментарями, тощо)? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
18	Чи Бюджет для громадян оприлюднюється своєчасно (не пізніше, ніж кінець року перед тим, на який приймається бюджет)? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
19	Чи використовує ОМС онлайн-інструменти для отримання коментарів від громадян щодо проекту рішення про бюджет? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
Розрахункові показники:				
1	Відсоток виконання плану видатків бюджету ОТГ (якщо відхилення (більше або менше) від середнього показника для усіх місцевих бюджетів України складає до 15% – 5 балів, якщо показник нижче від середнього на 15% – 0 балів)			

3.7.5. НАПРЯМ ОЦІНЮВАННЯ 5.

МОБІЛІЗАЦІЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ У ОБСЯГАХ, НЕОБХІДНИХ ДЛЯ ФІНАНСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАДИ, ЗАЛУЧЕННЯ ДОДАТКОВИХ НАДХОДЖЕНЬ ТА ІНВЕСТИЦІЙ

№ з/п	Аналітичні запитання/розрахункові показники	Бали		
		0 балів	3 бали	5 балів
Аналітичні запитання:				
1	Чи оприлюднено план заходів з наповнення місцевого бюджету? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
2	Чи оприлюднено інформацію про найбільших платників податків і найбільших боржників місцевого бюджету та чи здійснюється їх мапування? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
3	Процедура та практика прийняття рішень щодо встановлення місцевих податків і зборів, зокрема, проведення рішення як регуляторного акту <i>(щорічне своєчасне прийняття рішення про місцеві податки та збори, проведення рішення як регуляторного акту, оприлюднення рішення на вебсайті громади – 5 балів; відсутність однієї з практик згідно з наведеним переліком – 3 бали; наявність прогалин відповідно до переліченої вище практики – 0 балів)</i>			
4	Наближення фактичних ставок податків/зборів/платежів, які застосовуються на території ОТГ до максимальних згідно з Податковим Кодексом України <i>(високий рівень ставок місцевих податків та зборів – 5 балів, середній рівень – 3 бали; низький рівень – 0 балів)</i>			
5	Проведення інвентаризацій з метою виявлення вільних активів, які можуть бути інвестиційно привабливими та передані в оренду на конкурсних засадах (земельні ділянки, комунальне майно) <i>(проводиться активна інвентаризація, сформовані та оприлюднені на веб-сайті переліки вільних земельних ділянок, комунального майна – 5 балів; відбувається інвентаризація – 3 бали; відсутні процеси інвентаризації – 0 балів)</i>			
6	Оновлення нормативно-грошової оцінки землі <i>(НГО є застарілою та у 2019 році вже потребує оновлення – 0 балів; потребуватиме оновлення у 2020-2021 р.р. – 3 бали; потребуватиме оновлення з 2022 р. – 5 балів)</i>			
7	Чи розроблений та оприлюднений інвестиційний паспорт громади? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
8	Чи містить розроблений інвестиційний паспорт громади дані про становище дівчат і хлопців, жінок і чоловіків та/або їх груп? (так – 5 балів, частково – 3 бали; ні – 0 балів)			

9	Чи створені в громаді муніципальні реєстри активів громади? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
10	Чи оприлюднена інформація про вільні земельні ділянки/нерухоме комунальне майно? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
11	Чи оприлюднена містобудівна документація громади? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
12	Чи створено в ОМС комісію з самоврядного контролю? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
13	Чи є склад комісії з самоврядного контролю ґендерно збалансованим (відсоткове співвідношення представництва однієї статі до іншої не менше, ніж 30% на 70%)? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
14	Чи отримувала громада кошти Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) протягом останнього звітного року? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
15	Чи були реалізовані в громаді інвестиційні проекти протягом звітного року? (так – 5 балів, частково (розроблено проект, ведуться роботи щодо розробки) – 3 бали, ні – 0 балів)			
Розрахункові показники:				
1	Співвідношення проведених капітальних видатків без урахування власних надходжень бюджетних установ до кількості мешканців відповідної ОТГ? (якщо розраховане значення вище на 15% від середнього рівня для усіх бюджетів ОТГ (за даними https://decentralization.gov.ua) – 5 балів, якщо відхилення (більше або менше) від середнього показника складає до 15% – 3 бали, якщо показник нижче від середнього на 15% – 0 балів)			
2	Питома вага видатків на утримання апарату управління органів місцевого самоврядування в сумі доходів загального фонду без урахування трансфертів з державного бюджету (якщо розраховане значення нижче на 15% від середнього рівня для усіх бюджетів ОТГ (за даними https://decentralization.gov.ua) – 5 балів, якщо відхилення (більше або менше) від середнього показника складає до 15% – 3 бали, якщо показник вище від середнього на 15% – 0 балів)			

3.7.6. НАПРЯМ ОЦІНЮВАННЯ 6.

НАЯВНІСТЬ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ, АНАЛІЗУ ТА ОЦІНЮВАННЯ

№ з/п	Аналітичні запитання/розрахункові показники	Бали		
		0 балів	3 бали	5 балів
Аналітичні запитання:				
1	Чи затверджено органом місцевого самоврядування нормативно-правовий акт, який передбачає запровадження системи внутрішнього контролю? <i>(так – 5 балів, розробляється – 3 бали, ні – 0 балів)</i>			
2	Чи визначено організаційну структуру, повноваження, відповідальність і підзвітність керівництва та працівників ОМС? <i>(так – 5 балів, ні – 0 балів)</i>			
3	Чи встановлено перелік завдань і функцій ОМС, їх розподіл та закріплення за виконавцями (співвиконавцями)? <i>(так – 5 балів, ні – 0 балів)</i>			
4	Чи здійснюється планування діяльності ради, виконавчого комітету, виконавчих підрозділів ради, планування діяльності кожного працівника? <i>(так – 5 балів, ні – 0 балів)</i>			
5	Чи затверджено ОМС порядок складення та подання звітності про результати діяльності (порядки запровадження управлінської відповідальності та підзвітності, включно з показниками, досягнутими під час виконання поставлених завдань і заходів, рівні, форми та строки звітування)? <i>(так – 5 балів, ні – 0 балів)</i>			
6	Чи здійснені ідентифікації ризиків в ОМС та в кожному структурному підрозділі? <i>(так – 5 балів, ні – 0 балів)</i>			
7	Чи проводиться в ОМС контроль за достовірністю проведених операцій, перевірка процесів та операцій до та після їх проведення, звірка облікових даних з фактичними? <i>(так – 5 балів, ні – 0 балів)</i>			
8	Чи затверджено органом місцевого самоврядування нормативно-правовий акт, який передбачає організацію документообігу та порядок роботи з документами? <i>(так – 5 балів, ні – 0 балів)</i>			
9	Чи встановлено в ОМС порядок обміну інформацією всередині та із зовнішніми користувачами (процедури, форми, обсяги, строки, перелік надавачів та отримувачів інформації, вимоги до інформації фінансового і нефінансового характеру, збереження інформації)? <i>(так – 5 балів, ні – 0 балів)</i>			

10	Чи розроблено ОМС процедури моніторингу? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
11	Чи наявна інформація щодо можливостей залучення додаткових фінансових ресурсів на вебсайті громади? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			
12	Чи проводиться інформування керівництва ОМС щодо недоліків у системі внутрішнього контролю, виявлених за результатами здійснення моніторингу? (так – 5 балів, ні – 0 балів)			

3.8 ПІДСУМКИ ОЦІНЮВАННЯ

ПІДСУМКОВА ТАБЛИЦЯ ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОТГ

№ з/п	Назва напрямку оцінювання	Максимальна кількість балів	Сума балів ОТГ
1	Орієнтація на досягнення стратегічних цілей громади	60	
2	Фінансове забезпечення діяльності у середньостроковій перспективі та поточної діяльності	190	
3	Пошук резервів збільшення фінансової спроможності громади	85	
4	Виконання фінансових зобов'язань перед бюджетними установами, суб'єктами господарювання, громадянами	100	
5	Мобілізація фінансових ресурсів у обсягах, необхідних для фінансування соціально-економічного розвитку громади, залучення додаткових надходжень та інвестицій	85	
6	Наявність системи внутрішнього контролю, аналізу та оцінювання	65	
	Разом	585	

3.9 ГЕНЕРУВАННЯ ВИСНОВКІВ (ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ САМООЦІНЮВАННЯ)

Етап застосовується після формування відповідей на всі запитання – для **підведення підсумків оцінювання та формування власних висновків** щодо стану фінансової діяльності в громаді та подальшого визначення шляхів усунення виявлених недоліків і прогалин.

Дані підсумкового аналізу формуються у зручному для ОТГ вигляді (таблиці або тексту) за результатами набраних **балів та обговорення з залученням усіх стейкхолдерів**.

Під час оцінювання наслідків необхідно взяти до уваги таке:

- Позитивні, сильні сторони виявляють за оцінками в **5 балів**;
- Слабкі, негативні – за оцінками в **0 балів**;
- Можливості для підвищення ефективності фінансової діяльності органів місцевого самоврядування ОТГ виявляються за оцінками в **3 бали**;
- Являють собою внутрішні загрози – ті напрями діяльності, що оцінені **від 0 балів до 3 балів**.

Дані підсумкового аналізу є основою для складання плану заходів з покращення фінансової діяльності в громаді.

ВИСНОВКИ

- Зважаючи на те, що об'єднана територіальна громада в умовах децентралізації стає базовою одиницею місцевого самоврядування великого значення набуває спроба органів влади ОТГ винайти та побудувати **власну модель ефективної фінансової діяльності**.
-
- Органи місцевого самоврядування якнайкраще можуть врахувати специфіку своєї громади, особливості та конкретику своїх поточних проблем і знайти власні, притаманні конкретній громаді шляхи розвитку, надавши їм статус місцевих нормативних актів, будучи водночас відкритими та прозорими у своїй діяльності.
-
- Для покращення власної фінансової діяльності у допомогу органам місцевого самоврядування, їх виконавчим органам, депутатам місцевих рад, громадським організаціям та іншими зацікавленим особам громад Донецької та Луганської областей розроблені практичні рекомендації щодо покращення їхньої діяльності у вигляді **Посібника «Моделювання ефективної фінансової діяльності органів місцевого самоврядування об'єднаної територіальної громади. Консолідований підхід»**, що включає покрокову, обґрунтовану методичку, підкріплену прикладами кращих практичних рішень із запровадження та проведення оптимальної дохідної політики та залучення додаткових коштів для розвитку, ефективної видаткової політики та запровадження прозорої і підзвітної системи управління фінансами й комунальним майном.
-
- Посібник складається з **чотирьох базових Моделей**, які можуть використовуватися разом, або кожна окремо залежно від потреби на кожному етапі фінансової діяльності в громаді.

-
- З метою охоплення всіх завдань Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки та інтегрування на базовий рівень управління інноваційних інструментів фінансового менеджменту **продовжуватиметься робота експертних груп** задля створення покрокових алгоритмів і методики впровадження гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі; підвищення рівня автоматизації процесів у сфері управління місцевими фінансами; підготовки й оцінювання інвестиційних проектів; продуктивної комунікації стосовно фінансової діяльності між владою та громадою; підвищення компетенції працівників органів місцевого самоврядування з питань оцінювання кредитоспроможності громад, процедур надання та моніторингу місцевих гарантій, методів управління ризиками та боргом.
-
- Для оцінки стану фінансового менеджменту в громаді розроблена **Методика оцінювання стану ефективності фінансової діяльності органів місцевого самоврядування ОТГ**, яка повністю інтегрована з усіма складовими розробленого Посібника. Використання Методики дозволяє **одночасно з оцінюванням проаналізувати** інформацію щодо складання та виконання бюджету ОТГ, у тому числі із застосуванням гендерно орієнтованого підходу, залучення додаткових коштів, управління майном громади, організації та запровадження інструментів і механізмів бюджетної прозорості, підзвітності, залучення громадськості до участі в бюджетних процесах, виявити прогалини та недоліки, що можуть бути усунені з метою забезпечення відчутних покращень для громадян.
-
- Обидва розроблені продукти із набором практичних інструментів, що надаються у користування громадам, взаємопов'язані: використання **Методики оцінювання фінансової діяльності органів місцевого самоврядування** дозволяє знайти ті елементи, на які потрібно звернути увагу в громаді, а матеріали, наведені у **Посібнику** – підкажуть, які кроки необхідно здійснити для їх практичної реалізації.

