

Таким чином, ефективна організація комунікацій в адміністративній діяльності може забезпечити краще розуміння та виконання завдань, які поставлені перед підрозділами та працівниками. Вона також може сприяти підвищенню мотивації працівників, зниженню ризику конфліктів та збільшенню ефективності рішень. Крім того, комунікація може допомогти уникнути помилок, знизити час на вирішення проблем та покращити зв'язки з клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами. Отже, комунікації є важливим елементом успішної адміністративної діяльності, що може впливати на результативність організації.

**Список використаних джерел:**

1. Анопченко Т., Болошин Г. Комунікаційний менеджмент. Етика і культура управління. Х.: Фенікс. 2015. 384 с.
2. Сагач Г. М. Мистецтво ділової комунікації: навч. посібник для студентів екон. спец. К.: ПФ «Віста». 2015. 177 с.
3. Сучасні комунікаційні технології в організації. URL: [http://itsjournalist.ru/Articles/sovremennye\\_kommunikacionnye\\_tehnologii\\_v\\_organizacii.htm](http://itsjournalist.ru/Articles/sovremennye_kommunikacionnye_tehnologii_v_organizacii.htm) (дата звернення: 10.04.2023).
4. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. А., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD\\_B5\\_1.11.22.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf)

**Андрій АРТЕМ**

аспірант освітньо-наукової програми  
«Публічне управління та адміністрування» ЗУНУ  
Науковий керівник – д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Алла МЕЛЬНИК

**ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ  
ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

Зарубіжний досвід інноваційного управління фінансовими ресурсами територіальної громади розглянемо на прикладі Польщі. Процес системної трансформації, що відбувався в Польщі, призвів, серед іншого, до реактивації органів місцевого самоврядування. Однією з головних причин була необхідність децентралізації державних коштів. Основною одиницею місцевого самоврядування стала гміна, під якою розуміється спільнота, що складається з мешканців з визначеною територією. Вона була наділена відокремленою власністю (муніципальною власністю) і має гарантоване законом джерело доходів.

Водночас муніципалітет має право виконувати публічні завдання від свого імені та за власний рахунок, а отже, самостійність у формуванні муніципального бюджету як основи фінансового управління. Сьогодні органи місцевого самоврядування працюють у швидкозмінному та важкопрогнозованому середовищі. Тому для того, щоб належним чином виконувати свої завдання, муніципальна влада повинна ефективно управляти діяльністю органу місцевого самоврядування. У муніципальному управлінні слід підкреслити особливу роль фінансового менеджменту. Це пов'язано з тим, що всі рішення, які приймаються в органах місцевого самоврядування, знаходять своє відображення в його фінансах.

Розглядаючи це питання, слід насамперед пам'ятати, що ресурси, доступні в державному секторі, як правило, обмежені. Розмір бюджетних видатків визначає рівень досягнутих доходів. Ефективність муніципального управління вимагає управління державними ресурсами таким чином, щоб забезпечити витрачання державних коштів відповідно до суспільних цілей і завдань. Питання управління муніципальними фінансами на сьогодні є одним з найважливіших питань функціонування місцевої влади і становить інтерес як для теоретиків, так і для практиків, які займаються питаннями місцевого самоврядування. Місцеві органи влади починають усвідомлювати економічні та соціальні аспекти своєї діяльності. Також чітко простежується акцент на розширенні використання сучасного менеджменту в управлінні органами місцевого самоврядування, в тому числі фінансового менеджменту. Від якості цього процесу залежить результат управління наявними ресурсами за даних умов і в даному економічному середовищі та рівень задоволення потреб місцевої громади.

Врядування - це тип управління, який характеризується правом керівника вирішувати або спільно визначати стратегічні напрямки розвитку та основні цілі даної одиниці місцевого самоврядування. Фінансовий менеджмент муніципалітету можна визначити як складний процес, що включає низку різних рішень і взаємопов'язаних дій, які здійснюються його керівними та виконавчими органами з метою максимізації економічних і соціальних результатів відповідно до прийнятих поточних і стратегічних цілей. Муніципальний фінансовий менеджмент можна також визначити як процес прийняття рішень, підпорядкований реалізації головної мети місцевого самоврядування, заснований на використанні різних інструментів, методів, критеріїв і правил контролю за перебігом явищ, пов'язаних з акумулюванням і витрачанням грошових ресурсів, наданих у розпорядження органу

місцевого самоврядування, у спосіб, що дозволяє найбільш раціонально управляти цими ресурсами [1].

Під фінансовим менеджментом слід розуміти частину загального управління муніципалітетом, яка включає: фінансове планування, бухгалтерський облік, фінансовий контроль та забезпечення ефективного і раціонального використання наявних ресурсів. Виходячи з наведених вище визначень, можна зробити висновок, що сутність муніципального фінансового менеджменту полягає у прийнятті фінансових рішень, а також у тому, як фінансові менеджери приймають ці рішення і реагують на мінливі умови функціонування та зростаючі потреби місцевої громади. Підсумовуючи вищенаведені міркування, можна стверджувати, що фінансовий менеджмент - це свідома діяльність (з точки зору доходів і видатків, а також доходів і видатків), яка полягає у визначенні методів та інструментів, що використовуються в процесах збору та витрачання грошових ресурсів.

Оскільки фінансовий менеджмент визначається як частина загального управління, він повинен забезпечити муніципалітет принципами, процесами та інформацією, необхідними для: планування, моніторингу та контролю за використанням ресурсів; демонструвати підзвітність за використання ресурсів; забезпечення ефективного та результативного використання ресурсів; виконання законодавчих вимог, пов'язаних з фінансовими питаннями. Основною метою управління муніципальними фінансами є виконання державних і соціальних завдань та забезпечення основи для стабільного і сталого розвитку. Тому фінансові менеджери повинні орієнтуватися на розвиток, що відбувається в їхньому середовищі, а отже, володіти навичками ефективного управління обмеженими ресурсами.

Відповідно до Закону "Про місцеве самоврядування" від 8 березня 1990 року, основними принципами управління муніципальними фінансами є: муніципалітет самостійно управляє своїми фінансами на основі бюджету, прийнятого на календарний рік; села та райони не готують бюджет; проект бюджету готує мер відповідно до принципів Бюджетного закону, враховуючи вказівки муніципальної ради; видатки не можуть перевищувати доходів і надходжень від короткострокових кредитів та облігацій за вирахуванням понесених збитків [2].

У літературі розрізняють дві моделі у сфері фінансового менеджменту: адміністративну та модель стратегічного управління. Адміністративна модель управління фокусується переважно на грошових ресурсах. Вона базується на: плануванні, моніторингу та контролі за використанням фінансових ресурсів; визначення відповідальності за використання фінансових ресурсів; забезпечення

ефективного, цілеспрямованого, економного та результативного використання ресурсів; виконанні правових вимог, що стосуються сфери фінансових рішень, які містяться в нормативно-правових актах. Ця модель характеризується пасивністю, базуванням видатків на отриманих доходах, плануванням у річному циклі, з припущенням актуалізації бюджетних статей відповідно до макроекономічних показників. Рішення в цій моделі приймаються інтуїтивно, без використання сучасних методів прогнозування та фінансового планування. Друга модель фінансового менеджменту - стратегічне управління. Це інтегрований процес формування доходів і витрат на річній і багаторічній основі з урахуванням обліку витрат і результатів з використанням інструментів стратегічного управління суб'єктом господарювання. Основним принципом є комплексність підходу, тобто врахування не тільки всієї сукупності питань управління фінансами, а й розгляд їх як безперервного процесу. У цій моделі фінансові рішення, пов'язані із забезпеченням потреб територіальних громад, повинні мати стратегічний характер, бути пов'язаними з довгостроковою соціальною, економічною та просторовою політикою [3].

Аналіз діяльності муніципальних органів влади дозволяє зробити висновок, що в польських муніципалітетах домінує адміністративна модель управління фінансами. Системні зміни, децентралізація публічної влади створюють умови для більш повного задоволення потреб місцевих громад, але самі по собі не гарантують їх. Тому публічний менеджмент повинен бути спрямований на підвищення ефективності використання наявних ресурсів, методів та інструментів в рамках стратегічного управління.

**Список використаних джерел:**

1. Dylewski M., Filipiak B., Gorzałczyńska-Koczkodaj M. *Finanse samorządowe. Narzędzia, decyzje, procesy*, PWE, Warszawa, 2006.
2. Chojna-Duch E. *Polskie prawo finansowe. Finanse publiczne*. LexisNexis, Warszawa, 2002.
3. Jędrzejewski L. *Gospodarka finansowa samorządu terytorialnego w Polsce. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Branta, Bydgoszcz- Gdańsk, 2007.
4. Kornberger-Sokołowska E. *Decentralizacja finansów publicznych a samodzielność finansowa jednostek samorządu terytorialnego*, Liber, Warszawa, 2001.