

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту

Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”

завідувачка кафедри

_____ І. І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«Формування механізмів антикризового управління на місцевому рівні»
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»,
освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

Студента гр АМ.м-01 Одинцової Діани Олегівни

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ Одинцова Діана Олегівна

Науковий керівник: _____ к.е.н., доц. Таранюк Каріна Вікторівна

Суми 2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту

Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

„_____” _____ 20____ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
за спеціальністю

281 Публічне управління та адміністрування,
освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

студенту групи Ам.м-01

Д.О. Одинцова

1. Тема роботи Формування механізмів антикризового управління на регіональному (місцевому) рівні
затверджена наказом по СумДУ №_____ від „_____” _____ 20____ р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи _____
3. Мета кваліфікаційної роботи: дослідження теоретичних основ та обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування механізмів антикризового управління на регіональному (місцевому) рівні
4. Об'єкт дослідження: процес регіонального розвитку й управління ним
5. Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти антикризового управління на місцевому рівні
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах –
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні основи механізму антикризового управління на регіональному (місцевому) рівні	1.09.2021
II	Аналіз функціонування місцевих бюджетів в умовах обмежених ресурсів	1.10.2021
III	Удосконалення механізмів антикризового управління м. Суми	1.11.2021

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі I студент має дослідити теоретичні основи механізму антикризового управління на регіональному (місцевому) рівні

У розділі 2 студент має провести аналіз функціонування місцевих бюджетів в умовах обмежених ресурсів

У розділі 3 студент має запропонувати напрямки удосконалення механізмів антикризового управління м. Суми

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Таранюк Каріна Вікторівна	1.09.2021	1.09.2021
2	Таранюк Каріна Вікторівна	1.10.2021	1.10.2021
3	Таранюк Каріна Вікторівна	1.11.2021	1.11.2021

9. Дата видачі завдання 1.09.2021

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Таранюк. К.В.
(підпис)

Завдання до виконання одержав _____ Одинцова Д. О.
(підпис)

АНОТАЦІЯ

У роботі здійснено теоретичне дослідження механізму антикризового управління на місцевому рівні. Проведено аналіз дохідної та витратної частини місцевого бюджету, як основи прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо застосування відповідних інструментів антикризового управління. Проведено комплексне оцінювання ефективності формування і використання коштів міського бюджету. Запропоновано підхід до оптимізації розподілу та структури видатків місцевого бюджету. Розроблено методику оцінювання результативності та ефективності місцевого бюджету за програмно-цільовим методом в рамках антикризової політики м. Суми

Ключові слова: антикризове управління, адміністративна діяльність, місто, регіональний розвиток, бюджет, програмно-цільовий метод.

РЕФЕРАТ

Структура й обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 36 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи становить 78 с., у тому числі 3 рисунки, 9 таблиць, список використаних джерел – з 36 джерел на 4 сторінках.

Актуальність. Збалансований розвиток територіальних громад в Україні передбачений Стратегією сталого розвитку України до 2030 року, а також Державною стратегією регіонального розвитку на період до 2027 року у той же час, міста у своєму розвитку стикаються з численною кількістю криз різного роду. За таких умов регіонального управління не забезпечує ефективного перетворення ресурсного потенціалу громад й регіонів у кращу якість життя, а тому актуальності набуває трансформація діючих і використання інноваційних інструментів управління територіями, особливу роль серед яких займає антикризове управління.

Мета кваліфікаційної роботи: дослідження теоретичних основ та обґрунтування практичних рекомендацій щодо Формування механізмів антикризового управління на регіональному (місцевому) рівні.

Відповідно до мети у роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- узагальнити сутнісні категорій криза і антикризового управління;
- визначити особливості антикризового управління на регіональному рівні;
- поглибити теоретичні засади побудови механізму антикризового управління на регіональному рівні;
- проаналізувати бюджетні надходження до м. Суми за 2015-2020 рр.;
- оцінити напрямів використання коштів бюджету м. Суми за 2015-2020 рр.;
- удосконалити теоретичні засади формування механізмів антикризового управління території;
- розробити методичний підхід до оптимізації розподілу та структури видатків місцевого бюджету;

– розробити методику оцінювання результативності та ефективності місцевого бюджету за програмно-цільовим методом;

– розробити методику оцінювання результативності та ефективності місцевого бюджету за програмно-цільовим методом

Об’єкт дослідження: процес регіонального розвитку й управління ним.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти антикризового управління на місцевому рівні.

Методи дослідження. порівняльний аналіз, структурний аналіз, регресійний аналіз, узагальнення, синтез, формалізація, моделювання, таксанометричний метод.

Інформаційна база дослідження: наукові праці вітчизняних та закордонних вчених, статистичні дані Державної служби статистики України та Сумської області, Сумської міської ради, а також дані Світового банку.

Наукова новизна. Розроблено науково-методичного підхід до оцінювання результативності місцевого бюджету за програмно-цільовим методом, який дозволяє оцінити ефективність реалізації будь-якої програми, а також сформулювати рейтинг доцільності впровадження кожного пріоритетного напрямку соціальної або економічної політики в м. Суми.

Удосконалено методику оптимізації розподілу та структури видатків місцевого бюджету.

Ключові слова: АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРАТИВНА ДІЯЛЬНІСТЬ, МІСТО, РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК, БЮДЖЕТ, ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ МЕТОД.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ (МІСЦЕВОМУ) РІВНІ.....	10
1.1 Економічна сутність кризових явищ.....	10
1.2 Особливості антикризового управління на регіональному рівні.....	13
1.3 Теоретичні засади побудови механізму антикризового управління на регіональному рівні.....	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНИХ РЕСУРСІВ.....	22
2.1 Аналіз доходів бюджету м. Суми за 2015-2020 рр.....	22
2.2 Оцінка напрямів використання коштів бюджету м. Суми за 2015-2020 рр.....	27
2.3 Оцінка ефективності формування і використання коштів міського бюджету.....	29
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ М. СУМИ.....	34
3.1 Теоретичні засади формування механізмів антикризового управління території.....	34
3.2 Оптимізація розподілу та структури видатків місцевого бюджету як інструмент антикризової політики м. Суми.....	36
3.3 Розробка методики оцінювання результативності та ефективності місцевого бюджету за програмно-цільовим методом в рамках антикризової політики м. Суми.....	44
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

Збалансований розвиток територіальних громад в Україні передбачений Стратегією сталого розвитку України до 2030 року, а також Державною стратегією регіонального розвитку на період до 2027 року у той же час, міста у своєму розвитку стикаються з численною кількістю криз різного роду. За таких умов регіонального управління не забезпечує ефективного перетворення ресурсного потенціалу громад й регіонів у кращу якість життя, а тому актуальності набуває трансформація діючих і використання інноваційних інструментів управління територіями, особливу роль серед яких займає антикризове управління.

Подальший розвиток процесів децентралізації регіонів в Україні актуалізував питання вдосконалення існуючих підходів антикризового управління територіями та, як результат, зміцнення економічного потенціалу, підвищення самодостатності, конкурентоспроможності та стійкості міст.

Вищезазначене, а також недостатнє використання новітніх підходів до удосконалення антикризового управління регіональним розвитком зумовили вибір теми, її актуальність, постановку мети та завдань дослідження, а також вибір об'єкта й предмета.

Об'єктом дослідження є процес регіонального розвитку й управління ним.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти антикризового управління на місцевому рівні.

Метою роботи є дослідження теоретичних основ та обґрунтування практичних рекомендацій щодо Формування механізмів антикризового управління на регіональному (місцевому) рівні.

Відповідно до мети у роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- узагальнити сутнісні категорій криза і антикризового управління;
- визначити особливості антикризового управління на регіональному рівні;

- поглибити теоретичні засади побудови механізму антикризового управління на регіональному рівні;
- проаналізувати бюджетні надходження до м. Суми за 2015-2020 рр.;
- оцінити напрямів використання коштів бюджету м. Суми за 2015-2020 рр.;
- удосконалити теоретичні засади формування механізмів антикризового управління території;
- розробити методичний підхід до оптимізації розподілу та структури видатків місцевого бюджету;
- розробити методику оцінювання результативності та ефективності місцевого бюджету за програмно-цільовим методом;
- оцінка ефективності формування і використання коштів міського бюджету.

Для досягнення поставленої мети та виконання завдань дослідження були використані такі методи наукового пізнання: порівняльний аналіз, структурний аналіз, регресійний аналіз, узагальнення, синтез, формалізація, моделювання, таксанометричний метод.

Наукова новизна даного дослідження полягає в розробці науково-методичного підходу до оцінювання результативності місцевого бюджету за програмно-цільовим методом, який дозволяє оцінити ефективність реалізації будь-якої програми, а також сформуванню рейтингу доцільності впровадження кожного пріоритетного напрямку соціальної або економічної політики в м. Суми.

Інформаційною базою кваліфікаційної магістерської роботи виступають статистичні дані Державної служби статистики України та Сумської області, Сумської міської ради, а також дані Світового банку.

Отримані результати дисертаційної роботи можуть бути використані органами місцевого самоврядування в процесі оцінювання результативності та ефективності місцевого бюджету за програмно-цільовим методом, а також оптимізації розподілу та структури видатків місцевого бюджету.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ (МІСЦЕВОМУ) РІВНІ

1.1 Економічна сутність кризових явищ

Досліджуючи кризові явища справедливо зазначити, що у науковій літературі дана категорія розглядається як традиційне та неминуче явище економіки, яка розвивається на ринкових засадах. Тому, до криз необхідно завчасно готуватись з метою нівелювання деструктивних наслідків, а не зустрічати шоки економічного, соціального та політичного характеру тоді коли вони вже настануть. Розглядаючи підходи сучасних вітчизняних науковців до трактування категорії «криза», справедливо зауважити, що на даний час вони не відрізняються від підходів закордонних вчених. Тобто, криза це процес, який формує напрям оптимізації будь якої системи, усуває застарілі технології організації виробництва, традиційні підходи до організації праці, відкриває простір для імплементації новітніх розробок.

В свою чергу, за часів командно-адміністративної систем як токових криз не існувало, були тільки «труднощі трудової діяльності та розвитку» та вирішуються ці ситуації тільки за допомогою держави в особі рішень партійного керівництва держави та чітко встановлених планів розвитку країни. Узагальнення підходів до розуміння кризових явищ в різних економічних системах наведено в таблиці А.1. (Додаток А).

З метою ще більшого поглиблення економічної сутності кризових явищ розглянемо також хронологію зміни поглядів у світовій науці. Так, справедливо виділити три етапи:

Перший етап, охоплює початок XVIII в. та середину 1930-х рр. Провідними науковцями цього періоду є Дж. Мілль, Ж. Сей, Д. Рікардо та ін., за їх думкою кризи не властиві ринковій економіці, кризи зумовлені випадковими чинниками й долаються в результаті багатовіковій стабільності ринкової системи й її самодостатності.

Другий етап, охоплює середину 1930-х та середини 1960-х рр. Даний період характеризується активною діяльністю Дж. Кейнса та його школи. Науковці цього періоду відстоювали думку про існування різних видів монополій на капіталістичному ринку та відповідно до цього активному впливу державних органів на ринкові процеси.

Останній третій етап, який розпочався з середини 1960-х та триває дотепер характеризується намаганням прогнозування кризових явищ від зовнішніх та внутрішніх факторів [12].

Таким чином, можна зробити висновок, що кризові явища в історичному розрізі визначались виходячи з типу економічної системи та зважаючи на домінування в цей період відповідної економічної теорії. Саме виходячи з економічної теорії встановлювались характерні риси кризових явищ та визначалась її роль й значення.

На сьогоднішній час, в науковій літературі існують значні напрацювання щодо визначення категорії «криза», які вражають різноманітністю поглядів і трактувань. В таблиці А.2 (Додаток А) сконцентровані найбільш розповсюджені трактування поняття «криза», які зустрічаються у вітчизняній та закордонній літературі.

Зупиняючись на деяких підходах до трактування категорії «криза», зазначимо, що Чернявський А.Д. розуміє дану категорію, як «переломний етап функціонування будь-якої системи, на якому вона зазнає впливу ззовні чи зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування» [33, с. 6]. Зазначене трактування категорії «кризи» має в своєму змісті загальну їх характеристику, яка полягає у трансформації через об'єктивні фактори, що обумовлені дією внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Підхід Василенка В.О. дещо видозмінений, так в його розумінні криза – це «крайне загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі» [9, с. 12]. Суть протиріччя полягає у невідповідності наявному стану виробництва споживанню, або існуючій політичній системі вимогам суспільства.

Розглядаючи підходи Ткачова Н.М., зазначимо, що даний науковець розуміє під кризою «той момент розвитку системи, коли з'являється можливість її стрибка в нову якість, а така можливість – результат досягнення протиріччями системи певною мірою зрілості та гостроти» [28, с. 125]. Зауважимо, що дане трактування має місце бути, проте не завжди кризи призводять до переходу системи у нову якість. Історія розвитку людства пам'ятає багато моментів, коли кризи призводили до зникнення деяких галузей виробництва (виготовлення керосину для освітлення, парових двигунів та інше) або навіть цивілізацій.

Узагальнюючи вищезазначені тлумачення кризи та зазначені трактування в таблиці А.2 (Додаток А), зазначимо, що найбільш розповсюджене тлумачення категорії «кризи» наступне, це процес, що призводить до трансформацій діяльності, як перелому розвитку системи, за якого здійснюються її незворотні зміни.

В той же час справедливо зазначити, що ті науковці, які визначають кризу, як об'єктивне явище та акцентують увагу на її незворотність, майже виключають значення антикризового управління. Крім того, певні вчені наполягають на думці, що результатом кризи є припинення функціонування системи, або її переродження у новий стан через набуття інноваційних властивостей. Проте це, як вже було зазначено, не є догма, адже можливі й інші сценарії. Так, дійсно, вихід з кризи зазвичай відбувається через впровадження та розвиток інновацій, проте можливий й варіант стабілізації ситуації через вирівнювання обсягів виробництва, наприклад, за допомогою оптимізації логістичних інструментів.

Зважаючи на мету нашого дослідження при трактуванні кризових явищ важливо зосереджуватись на тій їх складовій, яка переважним чином впливає на результат управління, тобто дозволяє визначити базові чинники та ідентифікувати їх роль. Це дозволяє розробляти механізм управління, а також досягати значимого управлінського ефекту, враховуючи попередження криз.

Таким чином, в рамках нашого дослідження, запропоновано розглядати кризу, як процес порушення рівноваги будь-якої системи, який характеризується втратою її стійкості до протидії ендегенним та екзогенним шокам, що в результаті призводить до суцільної руйнації цієї системи або до її перетворення у нову систему під впливом інструментів антикризового управління.

Підводячи підсумок, зауважимо, що кризові явища проявляються під час злому кон'юнктури, що призводить до настання безлічі деструктивних явищ для економіки регіону, держави та світу. В останні десятиріччя світовою спільнотою розроблено багато механізмів протидії кризам різного характеру, а саме посилення державного регулювання, формування нових міжнародних організацій, посилення моніторингу тощо.

1.2 Особливості антикризового управління на регіональному рівні

Дослідивши основні характеристики кризових явищ, а також стійке прагнення до нівелювання їх наслідків, вказує на те, що основним завданням антикризового управління та одночасно стійкого розвитку економіки є менеджмент процесів трансформації елементів економічної системи в напрямку забезпечення їхньої збалансованості та оптимізації. Зважаючи на мету нашого дослідження «криза регіонального розвитку» – це категорія, яка пов'язана із акумулюванням кризових явищ у всіх підсистемах територіальної громади, що спричиняє зменшення темпів зростання ВРП, неповне завантаження виробничих потужностей підприємств регіону, збільшення безробіття, зменшення рівня споживання, скорочення інвестиційних витрат, зниження рівня ефективного ресурсного потенціалу територій і порушення збалансованого розвитку регіону, що в результаті загрожує поступальному процесу відтворення території та її економічній безпеці. Тобто, основана увага при дослідженні категорії «криза регіонального розвитку» приділена

порушенню цілісності й функціональних можливостей регіону як економічної системи.

Узагальнюючи існуючі підходи до трактування категорії «антикризове управління» справедливо зазначити, що науковці виходять з трьох основних позицій: як система, як процес і як механізм (таблиця А.3, Додаток А). Тобто, антикризове управління регіональним розвитком може бути визначено у певних диференційованих інтерпретаціях. Проте, у першу чергу, необхідно визначити співвідношення між усіма поняттями, їх взаємозв'язок, потенціал взаємодії в підходах до подолання криз.

На наш погляд, антикризове управління регіональним розвитком необхідно розглядати, як комплексну систему, яка бере за основу увесь можливий резерв сучасного менеджменту подолання деструктивних явищ в регіоні з метою повернення його до стабільного стану. Причому, справедливо зазначити, що сучасні методи фінансового господарювання в регіоні включають не тільки його власні ресурси, у територіальних громадах на даний час є багато інструментів залучення не тільки державних коштів, але й закордонних ресурсів. Крім того, інструменти антикризового управління регіону повинні включати не тільки дії спрямовані на суб'єктів господарювання, а зосереджуватись на всі рівні регіонального економічного, соціального, політичного, екологічного розвитку. Також актуальним є й час застосування антикризового управління, ми, на відміну від деяких науковців, наполягаємо на думці постійно діючої системи превентивних заходів, а не на застосуванні інструментів антикризового управління тільки під час кризи, навіть якщо й план по їх застосуванню сформований завчасно.

Актуальність удосконалення антикризового управління регіоном обумовлена активізацією процесу децентралізації та укрупненням територіальних громад в результаті їх об'єднання. Регіональні органи влади виступають набагато кращими антикризовими менеджерами чим державні, оскільки територіально знаходяться найближче до усіх регіональних утворень, а рівень самостійності, яким зараз вони наділені достатній для ефективного

управління даним процесом. Тому, реалізація антикризового управління важлива з точки зору ймовірності протидії кризовим явищам економічного, соціального, політичного та іншого характеру та їх попередженню, а також забезпечення ефективної реакції на політичні, соціально-економічні, екологічні та інші зміни, що відбуваються на регіональному рівні, досягнення всебічного сталого розвитку регіону, зменшення негативного перебігу криз, мінімізації деструктивних наслідків й імплементації позитивних результатів.

Вище зазначене, дозволяє зауважити, що антикризове управління на регіональному рівні слід пов'язати як з об'єктивною потребою в умовах нестабільності, так і з особливостями його реалізації, які відображають:

- мету (на різних управлінських рівнях вона різна);
- ресурсний потенціал та часовий горизонт реалізації;
- спектр управлінських інструментів, які можна застосовувати;
- рівень потенційно існуючих інновацій тощо.

Таким чином, актуальним в рамках реалізації антикризового управління на рівні регіону формувати завдання його проведення. Саме вони, дозволяють досягнути поставлених цілей регіонального розвитку. Зміст поставлених завдань характеризує позицією публічних інститутів та центри відповідальності, а також специфіки регіону. У той же час, існують завдання, які актуальні для будь-якого регіону рамках реалізації політики антикризового управління:

- прогнозування ймовірності виникнення кризи в регіоні;
- систематичний моніторинг економічного стану території та економічних агентів, що працюють на ній;
- розробка методичного інструментарію на нормативно-правовій бази, регіонального антикризового управління, що дозволить оперативно застосовувати інструменти даного управління без бюрократичних перепонів;
- розробка інноваційних методів подолати фінансових труднощі з понесенням найменших втрат при настанні криз;
- управління процесом виходу регіону з кризи;

– відновлення фінансово-економічної стійкості території після настання кризи та ліквідації завданих збитків.

Визначені завдання антикризового управління передбачають вирішення певних актуальних задач регіонального рівні, які пов'язані зі:

- збереженням діяльності суб'єктів господарювання в регіоні з мінімальною втратою робочих місць;
- модернізацією індустріальних районів;
- зміною галузевої структури регіону;
- поліпшенням благоустрою територіальної громади;
- розширенням професійної освіти жителів регіону відповідно до потреб регіону.

Всі завдання антикризового управління на регіональному рівні є комплексними та охоплюють питання важливі для усіх сфер розвитку території:

- підтримка суб'єктів господарювання і працевлаштування населення, що впливає на доходи місцевих бюджетів;
- інфраструктурний розвиток й екологія, що впливає на швидкість будь-яких реформ;
- вирівнювання рівня соціально та економічного розвитку тощо [21].

Вище розглянуті завдання є узагальненими для кожного регіону, проте можуть бути й деталізовані з урахуванням їх специфіки. Однак, в процесі деталізації важливо розмежувати завдання не лише залежно від впливу на певний об'єкт, але й з урахуванням їх змісту. Так, антикризове управління регіоном включає в себе не лише управління, що спрямоване на виведення регіону з кризового стану, а й прогнозування та попередження внутрішніх і зовнішніх шоків безпеці регіону.

У той же час, необхідно знати, що інструменти антикризового управління для одного регіону не завжди будуть ефективними для іншої території. Так, при однакових фінансових та людських ресурсах місцеві органи влади різних регіонів повинна робити акцент на індивідуальній

специфіці активізації нових напрямів розвитку економіки та інфраструктури, захисті й стимулюванні внутрішнього ринку враховуючи регіональні особливості.

1.3 Теоретичні засади побудови механізму антикризового управління на регіональному рівні

Встановивши на попередніх етапах дослідження, що першочерговим завданням антикризового управління на регіональному рівні є забезпечення стабільності регіону, максимальна мінімізація ймовірності настання кризових явищ і подолання наслідків кризи в разі її настання, актуальності набуває визначення інструментарію та ресурсів управління. За умови ігнорування місцевих органів влади кризових явищ відбудеться стагнація економічної, соціальної, екологічної систем регіону. Паралельно з цим, сама система управління також буде зруйнована.

Предметною областю антикризового управління на рівні регіону є ризик. Саме ризик викликає кризу, яка є основною перешкодою на шляху досягнення цілей регіонального розвитку. Ідентифікація типу та особливостей ризику, а також напрями його уникнення є превентивною функцією антикризового управління.

Досліджуючи антикризове управління територією, можна виділити наступні три типи ризиків:

– допустимий ризик – характеризується погіршенням результатів діяльності економічних агентів. Мінімізація ризику можлива власними зусиллями регіону без залучення зовнішніх суб'єктів;

– критичний ризик – характеризується такою ситуацією економічних агентів регіону, за якої без активного втручання держави відбудеться руйнування системи;

– катастрофічний ризик – характеризується ситуацією, за якої криза перебуває в активній фазі та відбувається руйнування економічної, управлінської, політичної та інших систем.

Зважаючи на мету нашого дослідження, цікавими для нас є саме два останні ризика, для подолання яких необхідно активно застосовувати ефективні інструменти антикризового управління регіонального рівня.

Зважаючи на той факт, що зазвичай регіон не знаходиться в збалансованому стані, то подолання другого та третього типів ризиків в антикризовому управлінні розглядається за допомогою двох блоків: нейтралізація кризи та подолання кризи. Роль та місце антикризового управління при подолання кризових явищ можливо формалізувати за допомогою рисунку 1.1.

Таким чином, справедливо зауважити, що система антикризового управління регіону повинна передбачати наступні етапи:

- детальний аналіз кризової ситуації в процесі господарської діяльності економічних агентів та визначення ймовірності виникнення кризи;
- визначення чітких завдань та цілей запроваджуваних антикризових заходів, які повинні враховувати особливості фінансового, соціального та політичного потенціалу регіону, а також можливість й тривалість локалізації кризових ситуацій;
- реалізація заходів щодо формування та впровадження антикризових інструментів подолання кризових явищ регіону з ідентифікацією конкретних відповідальних осіб;
- оперативне оцінювання факторів економічного розвитку та ресурсного потенціалу території;
- постійний контроль та корегування процесу реалізації антикризових програм;
- розроблення комплексу превентивних інструментів попередження регіональних криз.



Рисунок 1.1. – Роль та місце антикризового управління при подолання кризових явищ

Розглянуті етапи направлені на нейтралізацію кризових явищ, які з'явилися в регіоні в процесі його розвитку. Паралельно з визначенням етапів антикризового управління на регіональному рівні актуальним також є розвиток інституційної інфраструктури даного процесу. Доцільності набуває організація на регіональному рівні органу або відділу, який би проводив координацію усіх антикризових дій на регіональному рівні та контролював процес їх виконання. Необхідно також зазначити, що в процесі антикризового управління на регіональному рівні комплекс інструментів, що застосовується повинні враховувати етапи кризи, а саме: передкризовий, кризовий, посткризовий. Це дозволяє виважено використати управлінські важелі в часі, оптимально розподілити функції між органами місцевого самоврядування.

Таким чином, справедливо зазначити, що антикризове управління у системі управління регіональним розвитком є його невід'ємною частиною, реалізація якого відбувається в тактичному й стратегічному управлінні. В свою чергу, попередження кризи в регіоні базується на зміні тактичних і стратегічних цілей діяльності відповідно до кризового стану. Тобто, тактичне управління повинне цілком підпорядковується стратегічному, а його цілі зобов'язані відповідати стратегічним напрямкам розвитку. Роль антикризового управління полягає у забезпеченні довготривалої стійкості регіону та суб'єктів економічної діяльності щодо впливу на них різного роду ризиків. Ситуація, за якої вектор реалізації в стратегічному й антикризовому управлінні співпадають, є оптимальним з точки зору місцевого розвитку, проте за умови сучасного становлення регіонів така ситуація майже не зустрічається, оскільки у конкурентному середовищі немає можливості врахувати та спрогнозувати усі можливі сценарії економічного зростання та занепаду.

Таким чином, справедливо зазначити, що антикризове управління Сумської місцевої громади, яка є об'єктом нашого дослідження повинно здійснюватися у наступній послідовності:

- аналіз доходів бюджету м. суми, як основа визначення потенціалу фінансових ресурсів

- оцінка напрямів використання коштів місцевих бюджетів, як етап дослідження існуючої ситуації в регіоні
- оцінка ефективності формування і використання коштів бюджету м. Суми, як етап контролю за функціональною складовою діяльності місцевих органів влади
- оптимізація розподілу та структури видатків бюджету м. суми, як інструмент антикризового управління
- розробка методики оцінювання результативності та ефективності бюджету м. суми за програмно-цільовим методом, як інструмент превентивної антикризової політики
- запровадження новітніх інструментів антикризового управління м. Суми, як інструмент покращення антикризової політики регіону.

Все вище зазначене й буде реалізовано в подальших розділах нашого дослідження.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНИХ РЕСУРСІВ

2.1 Аналіз доходів бюджету м. Суми за 2015-2020 рр.

Зважаючи на проведені теоретичні дослідження, справедливо зазначити, що формування будь-якої стратегії антикризового управління на місцевому рівні розпочинається з аналізу наявної ситуації, тому в першу чергу проведено аналіз доходів бюджету м. Суми.

Суми є адміністративним центром Сумської області, населення якого складає більше ніж 260 тисяч чоловік, які проживають на території приблизно 95 кілометрів квадратних.

Досліджуючи основні джерела формування доходної частини бюджету, а відповідно й його економічного потенціалу звернемо увагу на наступні базові галузі промисловості міста:

- машинобудування;
- виготовлення пакувальних матеріалів;
- фармацевтична промисловість;
- хімічна промисловість;
- виробництво цегли.

Окремо, також необхідно виділити освіту, оскільки заклади даної сфери також формують значні фінансові потоки бюджету міста.

Проте не зважаючи на розгалужену базу розвитку, у вигляді стабільно працюючих промислових підприємств, постійний вплив економічних та політичних шоків вимагає від місцевих органів влади активізації ефективних механізмів залучення фінансових ресурсів до місцевих бюджетів. Крім того, актуальності набуває також раціональне використання ресурсів громади з метою повномасштабного фінансування завдань, що були поставлені державними органам з боку суспільства.

Таким чином, проведемо дослідження доходної частини бюджету міста Суми за допомогою формалізованих в додатку Б таблиць сформованих на основі даних звітів, що були розміщені Сумською міською радою на їх офіційному сайті. Отже, на основі даних таблиці Б.1, додаток Б, справедливо зазначити, що загальна сума щорічних надходжень протягом аналізованого періоду знаходиться в проміжку від 1,7 мільярдів грн. у 2015 р., до 2,5 мільярдів грн. у 2020 р. Власні надходження місцевого бюджету у вигляді податкових надходжень демонструють тенденцію до поступального збільшення. Підтвердженням цього виступає щорічне зростання надходжень цієї статті більш ніж на четверть млрд. гривень, завдяки цьому сума податкових надходжень у 2020 р. порівняно до 2015 р. зросла більше ніж на 250%.

В свою чергу, сума доходів від неподаткових надходжень за досліджуваний період (2015-2020 рр.) змінювались нерівномірно, так вони зростали з 95,2 млн. грн. у 2015 р. до 158,5 млн. грн. у 2018 р., проте починаючи з 2019 р. рівень надходжень від даної статі доходів місцевого бюджету поступово скорочувався приблизно на 12 млн. грн. щорічно.

Доходи від операцій з капіталом мають циклічну тенденцію, що говорить про ненадійність даної статі надходжень в місцевому бюджеті, так за шість років даний показник змінювався від 2,9 млн. грн. до 6,7 млн. грн., а в останні три роки дана стаття неодмінно скорочується.

Цільові фонди є найменшим джерелом надходжень до місцевого бюджету, так їх сума за досліджуваний період не перевищувала 2,1 млн. грн. Певна позитивна динаміка в розрізі цільових фондів прослідковується у 20019-2020 р., коли вони зросли до відмітки в 1,6 та 2,1 млн. грн.

Окремо зупинимось на трансфертах, оскільки саме ця стаття є однією з найбільших джерел формування надходжень до бюджету м. Суми протягом шести років. Так, протягом 2015-2018 рр. трансферти були найбільшим джерелом доходів місцевого бюджету і з 904,7 млн. грн. у 2015 р. вони зросли до 1644,5 млн. грн. у 2018 р. Різке зменшення трансфертів відбулось у 2019 р. на 535,1 млн. грн. або на 32,54% та в подальшому у 2020 р. до рівня у 610 млн. грн.

Це суттєво вплинуло на загальний обсяг доходів місцевого бюджету, адже не зважаючи на збільшення надходжень від податків, вони не змогли компенсувати втрати, через що зменшилась загальна сума надходжень за 2019 р. та 2020 р. у порівнянні з 2018 р. Таким чином, можна зробити висновок, про зростання автономії місцевих громад від бюджетів вищого рівня за рахунок нарощення податкових надходжень.

Проаналізуємо також співвідношення статей дохідної частини бюджету м. Сум за 2015-2020 рр.

Таблиця 2.1

Структура доходів бюджету м. Суми за 2015-2020 рр., %

Назва статті	Рік					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Податкові надходження	40,4	42,3	45,2	46,2	57,7	71,7
Неподаткові надходження	5,6	5,7	5,3	4,7	4,8	3,9
Доходи від операцій з капіталом	0,4	0,1	0,2	0,2	0,2	0,4
Цільові фонди	0,1	0	0	0	0,1	0,1
Трансферти	53,6	51,8	49,2	48,9	37,3	23,9
Всього доходів	100	100	100	100	100	100

Аналіз даних наведених в таблиці 2.3, підтверджує тенденцію про домінування двох статей надходжень до бюджету м. Суми, а саме податкових надходжень та трансфертів. Протягом усього періоду дослідження з 2015 р. по 2020 р. їх загальна частка перевищує 90%, при цьому ми спостерігаємо, що частка податкових надходжень зростає, а трансфертів, навпаки зменшується.

Решта статей відповідно, не здійснюють суттєвого впливу на дохідну частину бюджету, проте їх аналіз та управління також є обов'язковим в рамках антикризового управління регіоном.

Таким чином, зупинимось на кожній статті доходів бюджету м. Суми більш детально.

Виходячи з отриманої інформації, стає зрозумілим що необхідно більш детально розглянути податкові надходження протягом аналізованого періоду, з метою аналізу їх складу та структури. Сума податкових надходжень бюджету м. Суми поступово зростає з року в рік, така динаміка стає можливою враховуючи зростання трьох основних статей:

а) вартість, акцизів, плати за ліцензії та інші, частка яких складає 10%, та податку з доходів фізичних осіб, питома вага якого становить більше ніж 60%. Даний податок зріс за останні три роки більше ніж у три рази. Це пов'язано як з об'єктивними причинами: збільшенням економічно-активного населення, так і суб'єктивними причинами: інфляцією, зростанням мінімальної заробітної плати;

б) місцеві податки і збори, який сформований за рахунок податку на власність (майно) та єдиного податку. Зростання даної статті надходжень до місцевого бюджету обумовлено активізацією малого бізнесу у місті та полегшенням адміністрування даного податку та його оптимізацією;

в) внутрішні податки за товари і послуги, який формується з податку на акцизні товари включаючи пальне. Зважаючи на збільшення за останні два роки автомобільного транспорту в м. Суми надходження від даного податку активно зростають, так протягом 2019-2020 рр. він зріс на 15,7 % або на 21,2 млн. грн. Це дозволило значно збільшити митому вагу цієї статі надходжень до місцевого бюджету до рівня 6,1%

Частка інших податкових надходжень, є несуттєвою, а їх обсяги, не впливають на загальну структуру податкових надходжень.

Детально розглянемо також частину доходів місцевого бюджету, що сформувались за рахунок трансфертів (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Дослідження трансфертів до бюджету м. Суми за 2015-2020 рр., млн. грн.

Назва статті	Рік					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Трансферти, в тому числі:	904,7	1219,3	1413,3	1644,5	1109,4	615,7
– дотації	0	0,8	0	2,7	5,1	1,3
– субвенції	904,7	1218,5	1413,3	1638	1100,9	614,4
– кошти, що надійшли від ЄС, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ	-	-	-	3,8	3,4	-
Питома вага трансфертів у доходах бюджету, %	53,55	51,77	49,21	48,92	37,25	23,9

Трансферти до бюджету міста Суми, надходять з державного бюджету, а саме: субвенції соціально-економічного розвитку та дорожнього господарства; трансферти на освіту, медицину та інші. Крім того, трансферти поступають з

обласного бюджету та бюджетів інших рівнів, в тому числі кошти отримані у відповідності до грантових угод, тощо.

Частка трансфертів у доходах бюджету протягом досліджуваного періоду складала від 23,9% у 2020 р. до 53,55% у 2015 р. Найбільшу частину трансфертів складають субвенції до бюджету, у свою чергу дотації є мінімальними. Не зважаючи на те, що з кожним роком частка трансфертів з державного бюджету скорочується, а відповідно рівень фінансово самостійності місцевих громад зростає, трансферти ще залишаються значною частиною формування доходної частини бюджету міста.

Наступною статтею доходів місцевих бюджетів є неподаткові надходження, їх складають: власні надходження бюджетних установ; плата, отримана від оренди комунальної власності; державне мито; надходження від розміщення на депозитах вільних бюджетних коштів; адміністративні штрафи та санкції; інші надходження.

Як вже зазначалось, не зважаючи на те, що частка неподаткових надходжень в рази менша від податкових надходжень чи трансфертів, вони все рівно займають значну частину доходної частини бюджету (таблиця В.3, додатку В).

Проводячи аналіз, неподаткових надходжень, справедливо зауважити, що у 2015 р. вони складають 95,2 млн. грн., у 2017 р. – 153,2 млн. грн., а у 2019 році – 143,9 млн. грн. Такі зміни відбулись в результаті збільшення кожної статті, яка відноситься до неподаткових надходжень. Суттєвий позитивний вплив на зростання дано статті дохідної частини бюджету м. Суми здійснила плата від здачі в оренду комунальної власності, а також сплати відповідних відсотків і пені за використання бюджетної позички та інші. Найбільш вагоме значення для неподаткових надходжень мають доходи бюджетних установ, протягом аналізованого періоду вони зросли у відсотковому значенні, так і в абсолютному.

На основі проведеного аналізу справедливо зробити висновок, що основні інструменти антикризової політики на місцевому рівні можуть бути профінансовані за рахунок власних надходжень, або залучення додаткових трансфертів. Проте обсяг даних фінансових ресурсів на існуючому рівні не

дозволяє сформуванню достатнього обсягу коштів для стабілізації господарської діяльності в м. Суми.

2.2 Оцінка напрямів використання коштів бюджету м. Суми за 2015-2020 рр.

Визначивши основні джерела фінансування антикризового управління на місцевому рівні, актуальності також набуває дослідження напрямків використання бюджетних коштів оскільки саме цей аналіз дозволить зрозуміти де можливо змінити напрямок витрачання коштів, а де навпаки, необхідно його збільшити, оскільки саме це й призводить до погіршення стійкості регіону.

Враховуючи той факт, що в межах 2015 р. Сумською міською радою не надано інформації щодо функціональної класифікації видатків то аналіз проведено за 2016-2020 рр. Отже, досліджуючи склад та структуру видатків міського бюджету зауважимо, що за 2016-2018 рр. спостерігається спочатку зростання видатків до обсягу у 3037,7 млн. грн., а потім зменшення до рівня 2976 млн. грн. у 2019 р. Це обумовлено скороченням таких статей, як: економічна діяльність та соціальний захист і соціальне забезпечення.

Видатки спрямовані на державне управління протягом досліджуваного періоду зросли більше ніж у три рази, що свідчить про зростання вартості утримання адміністративного апарату міста. Так, зросла не тільки їх мінімальна заробітна плата, але й чисельність.

Видатки, на освіту мають поступальну тенденцію до зростання, так вони зросли з 493,4 млн. грн. у 2015 р. до 943,1 млн. грн. у 2019 р., тим самим збільшивши абсолютне значення даної статті видатки майже в два рази, таким чином питома вага даної статті значно зросла та склала більше ніж 32% у 2020 р.

Кардинальні трансформації відбулись з видатками на соціальний захист та забезпечення. Так вони зростали протягом 2016-2018 рр. з 818,7 млн. грн до 1121,5 млн. грн. Проте у 2019. Вони зменшились на 512,1 млн грн (на 45%), у 2020 році зменшення було ще більшим, до рівня у 104 млн. грн. Причиною цього стало зменшення виплат на житлові субсидії населення.

Не зважаючи на пандемію, скоротились й видатки на охорону здоров'я, але дана група видатків зменшилась лише на 57,7 млн. грн. з 423 млн. грн у 2018 до 365,3 млн. грн. у 2019 р. (13,6%), загальне зменшення видатків дозволило утримати питому вагу видатків на охорону здоров'я на рівні 13%, проте за умови сучасної ситуації в місті з COVID 19, це не заспокоює.

Відмічаємо збільшення видатків на житлово-комунальне господарство, так протягом 2015-2020 рр. дана стаття зросла більш ніж в півтора рази, збільшення становить приблизно 150 млн. грн. Основною причиною зростання є певні кроки пов'язані з енергоефективністю, проте основне це безумовно дороги.

Переходячи до дослідження найменш профінансованих статей місцевого бюджету зауважимо, що мінімальне фінансування в м. Суми йде на культуру та спорт. Питома вага даної статті не перевищує 3% від загального обсягу видатків місцевого бюджету.

Мінімально видатки спрямовані на запобігання та усунення надзвичайних ситуацій й наслідків стихійних лих, а також охорону оточуючого природного середовища та ядерної безпеки. Частка даних видатків в загальній структурі видатків місцевого бюджету не перевищує навіть 1%

Найменшими за обсягом та структурою у 2020 р. є такі статті видатків, як громадський порядок та безпека (0,6 млн. грн.), засоби масової інформації (0,1 млн. грн.), обслуговування боргу (0,06 млн. грн.).

Значно збільшилися видатки на економічну діяльність, так якщо у 2019 р. ця стаття складала 246 млн. грн. то у 2020 р. вона у два рази більше. Проте зважаючи на той факт, що дані кошти витрачаються неефективно, суттєвих економічних перетворень в місті не спостерігається.

Підводячи підсумок аналізу видатків м. Суми, доцільно зауважити, що структура видаткової частини бюджету не збалансована, найбільша частина бюджету спрямовується на задоволення соціальних потреб населення, а отже «проїдається». В недостатній мірі формуються цільові фонди. Коти яких можуть бути спрямовані на антикризове управління, недостатньо фінансуються усі економічні статті, які базою превентивних заходів по протидії кризовим явищам,

недофінансовані перспективні сфери розвитку регіону, які можуть створювати додану вартість. Необхідно провести оптимізацію витрат місцевого бюджету, встановити різномірівні пріоритети та сформувати дієву стратегію антикризового управління. Це б сформувало можливість з кожним роком, за рахунок інвестиційного та економічного пожвавлення, нарощувати соціальні видатки не за рахунок існуючих фінансових ресурсів, а за рахунок новостворених коштів. Тільки за умови мінімально трирічної політики економічної інтенсифікації усіх сфер життя міста можливо досягти подальшого соціального ефекту, у противному випадку фінансові ресурси будуть повністю витрачені на споживання та не принесуть жодного ефекту, навіть соціального.

2.3 Оцінка ефективності формування і використання коштів міського бюджету

Дослідивши дохідну та видаткову частину бюджету м. Суми, актуальності набуває оцінка ефективності даної діяльності, оскільки незрозумілим залишається питання або функціональної неспроможності місцевої влади, або економічної неспроможності регіону. Зазвичай дослідження ефективності формування і використання коштів міського бюджету здійснюється за допомогою:

- порівняння результатів, досягнутих у попередній період з визначеними цілями;
- дослідження альтернативних шляхів вирішення тих чи інших завдань;
- факторний аналіз впливу чинників на результат.

З метою аналізу формування і використання коштів міського бюджету використаємо наступні показники:

- рівень точності поточних планових обґрунтувань зроблених видатків;
- показник фінансової продуктивності бюджету;
- коефіцієнти економічної та соціальної ефективності бюджету і збалансованості місцевого бюджету.

Для розрахунків показників ефективності бюджету пропонуємо використати наступні формули.

Рівень точності поточних планових обґрунтувань зроблених видатків за деякий період часу (в %):

$$P_{\text{не}} = 100 - [\text{abs}(B\phi - B_n) / B_n] \times 100 \quad (2.1)$$

де $P_{\text{не}}$ - показник рівня точності поточних планових обґрунтувань зроблених видатків;

$B\phi$ - фактичні видатки бюджету за деякий період часу (грн.);

B_n - планові видатки бюджету за деякий період часу (грн.);

abs - модуль – абсолютна (позитивна) величина різниці.

Показник фінансової стійкості бюджету розраховується як відношення обсягу власних доходів бюджету до обсягу видатків бюджету попереднього року та індексу інфляції:

$$\Phi_{\text{сб}_i} = D\phi\phi / (B\phi_{i-1} \times \text{Инф}_{i,i-1}) \quad (2.2)$$

де $\Phi_{\text{сб}_i}$ - показник фінансової стійкості місцевого бюджету;

$D\phi\phi$ - обсяг власних доходів за рік i (грн.);

$B\phi_{i-1}$ - обсяг видатків бюджету попереднього року $i-1$ (грн.);

$\text{Инф}_{i,i-1}$ - індекс інфляції за період $i-1, i$.

Економічною ефективністю бюджету території є відношення валового регіонального продукту території до добутку обсягу видатків бюджету попереднього року на індекс інфляції:

$$Ee_i = BPI_i / (B\phi_{i-1} \times \text{Инф}_{i,i-1}) \quad (2.3)$$

де Ee_i - економічна ефективність виконаного бюджету території;

$ВРП_i$ - валовий регіональний продукт року i (грн.);

$Вф_{i-1}$ - обсяг видатків бюджету попереднього року (грн.);

$Инф_{i,i-1}$ - індекс інфляції за період $i-1, i$.

Соціальна ефективність місцевого бюджету – це відношення грошових доходів населення на 1 особу до добутку обсягу видатків бюджету попереднього періоду на 1 особу на індекс інфляції за період $i-1, i$:

$$Ce_i = D_i / (BOф_{i-1} \times Инф_{i,i-1}) \quad (2.4)$$

де Ce_i - соціальна ефективність місцевого бюджету;

D_i - грошові доходи населення на одну особу в i -му році (грн.);

$BOф_{i-1}$ - обсяг видатків бюджету попереднього року $i-1$ на 1 особу (грн.);

$Инф_{i,i-1}$) - індекс інфляції за період $i-1, i$.

Збалансованість місцевого бюджету – це відношення грошових доходів та видатків місцевого бюджету:

$$Зб_i = Двф_i / Вф_i \quad (2.5)$$

де $Зб_i$ - збалансованість місцевого бюджету;

$Двф_i$ - обсяг доходів за рік i (грн.);

$Вф_i$ - обсяг видатків бюджету попереднього року i (грн.);

Застосовуючи вище наведений методичний інструментарій проведемо оцінювання ефективності формування і використання коштів бюджету м. Сум.

Таблиця 2.3

Оцінювання ефективності формування і використання коштів бюджету м. Суми.

Показники	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
Рівень точності поточних планових обґрунтувань здійснених видатків, %	99,6	95,9	93,7	96,0	95,0
Фінансова стійкість місцевого бюджету, %	-	7,7	6,4	5,3	8,7
Економічна ефективність	-	22,4	22,7	18,5	16,8
Соціальна ефективність	-	25,6	24,7	18,8	18,6
Збалансованість місцевого бюджету	55,4	57,9	47,6	46,1	37,5

Як свідчать дані таблиці 2.3, рівень точності планових обґрунтувань здійснення видатків, котрий показує наскільки достовірно місцеві органи влади визначають потреби регіону у фінансових ресурсах для забезпечення якісного функціонування основних сфер діяльності м. Суми, протягом 2016-2020 рр. має тенденцію до скорочення. В цілому протягом 2016-2020 рр., даний показник знизився на 4,6% і становив у 2020 р. 94,4%, що свідчить про недосконале планування у зв'язку з недостатньо обґрунтованим визначенням пріоритетів у видатковій політиці бюджету.

Аналізуючи показник збалансованості бюджету, помітним є той факт, що протягом 2016-2020 рр., видатки міського бюджету лише наполовину були забезпечені необхідним обсягом надходжень. Негативним явищем є наявність протягом досліджуваного періоду тенденції до зниження даного показника, що свідчить про неефективність формування бюджету та значну залежність від трансфертного фінансування.

Наступним кроком при здійсненні оцінки ефективності місцевого бюджету є розрахунок показника фінансової стійкості, який є індикатором здатності регіону самостійно забезпечувати сталий розвиток за рахунок власних фінансових ресурсів. Аналізуючи дані таблиці 2.3, ми бачимо, що міський бюджет не має достатньої кількості власних коштів (їх частка коливається від 5,3% у 2019 р. до 8,7% у 2020 р.). Починаючи з 2017 р. до 2019 р. включно збільшення обсягу власних надходжень

міського бюджету відбувалося не так стрімко, як зростання обсягу видатків. Така ситуація в черговий раз підтверджує неспроможність місцевих органів влади самостійно забезпечити достатній рівень фінансування таких важливих сфер діяльності як транспорт, дорожнє та житлово-комунальне господарство тощо.

Оскільки зростання показників видатків місцевих бюджетів України не може свідчити про ефективність використання коштів міського бюджету, то для обчислення економічної та соціальної ефективності ми припустили, що валовий регіональний продукт та грошові доходи на одну особу є ефектом (результатом), а обсяг видатків бюджету – витрати, що обумовили й забезпечили одержання ефекту (результату).

Отримані результати ефективності свідчать про погіршення показників протягом 2017-2020 рр. Таким чином, зростання показників видатків місцевих бюджетів України у порівнянні з валовим регіональним продуктом та грошовими доходами на одну особу, свідчить про відсутність ефекту (результату) від використання коштів місцевих бюджетів та про зниження ефективності використання коштів бюджету.

Таким чином, проаналізувавши основні показники ефективності управління коштами місцевого бюджету, можемо зробити висновок, що видаткова політика місцевих органів влади має ряд проблем, а саме відсутність необхідного обсягу надходжень для забезпечення належного фінансування основних напрямків діяльності, низький рівень економічної та соціальної ефективності видатків Сумського міського бюджету, що має тенденцію до зниження та низький рівень точності поточних планових обґрунтувань здійснених видатків, котрі є індикатором помилкового визначення пріоритетних напрямів фінансування. Наявність перелічених проблем потребує пошуку напрямів вдосконалення системи видатків місцевого бюджету, одним з яких є раціональний розподіл фінансових ресурсів між різними сферами діяльності регіону. Тому, на нашу думку цілком логічним є дослідження питання стосовно визначення оптимальної структури розподілу коштів місцевого бюджету та оцінка ефективності їх використання.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ М. СУМИ

3.1 Теоретичні засади формування механізмів антикризового управління території

Для формування оптимального механізму антикризового управління території, необхідно провести оцінювання кризової ситуації в місті з метою ідентифікації ефективної стратегії регіонального розвитку (рис. 3.1).

Складові елементи моделі антикризового управління регіональним розвитком поділяють на п'ять блоків. Основною метою розвитку міста є досягнення визначених стратегічних таргетів, які забезпечують поступальний розвиток та дозволяють бути місту конкурентоспроможними у кризовій ситуації.

В блоці антикризовий моніторинг необхідно визначати рівень ризику в місті з метою адекватного оцінювання реального стану регіональної економіки. А саме визначити рівень імплементації положень програми сталого розвитку і задоволення потреб соціальних груп населення.

Ранжування чинників за рівнем значимості на економіку дозволяє розробити їх класифікацію зважаючи на об'єкті дослідження, а саме позитивного чи негативного впливу.

Актуально також визначення фази кризи в регіональному розвитку, так, відповідно до підйому, піку чи скорочення фази життєвого циклу міста формується фаза кризи: попередження, управління чи ліквідації.

Інструменти державного управління, що спрямовані на подолання ризиків, мають адаптуватися до потенціалу регіону, а програми місцевого розвитку повинні формуватися на основі результатів аналізу вихідних умов. Основними векторами діяльності місцевих органів влади повинно бути розроблення заходів щодо нейтралізації ризиків та проведення контролю за виконанням відповідних програм.

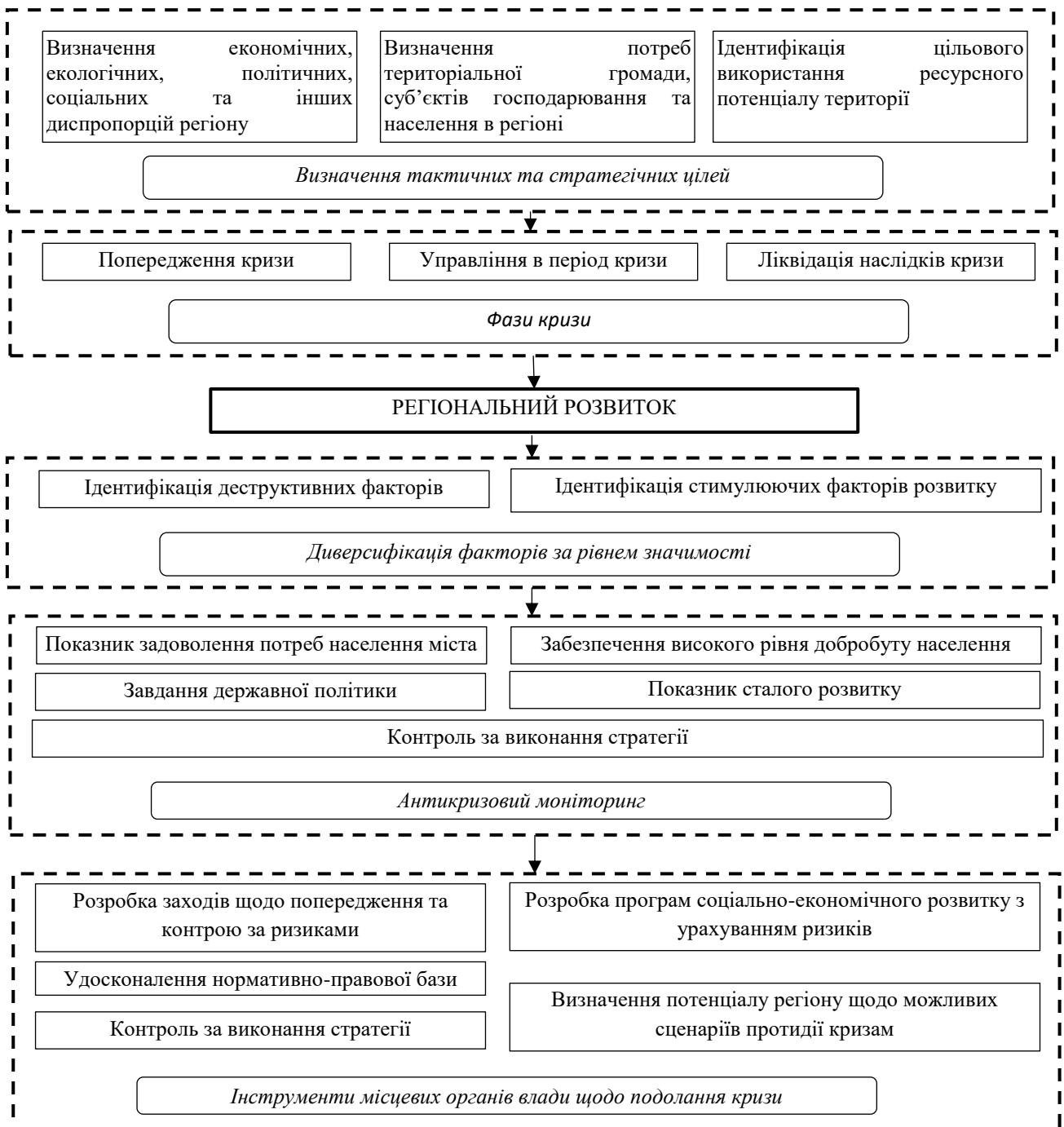


Рисунок 3.1 – Модель антикризового управління розвитком міста в умовах кризи

Запропонована модель антикризового управління розвитком міста в умовах кризи направлена профілактику, контроль й ліквідацію кризи, що забезпечить взаємодію усіх розглянутих блоків з метою збереження стабільності розвитку регіону. Моніторинг усіх складових моделі дозволяє адекватно оцінити рівень антикризового управління в місті, ідентифікувати наявні проблеми в місті, а також встановити можливі напрямки розвитку.

Особливе місце й значення в процесі антикризового управління містом займають органи місцевого самоврядування, саме вони за допомогою розроблених цільових програм покращення соціально-економічного стану міста сприяють регіональному розвиток. Органи місцевої влади повинні всебічно досиджувати господарську діяльність економічних агентів регіону та ефективно використовувати потенціал й ресурси територіальної громади з метою раціоналізації фінансово-виробничої діяльності міста.

3.2 Оптимізація розподілу та структури видатків місцевого бюджету як інструмент антикризової політики м. Суми

Виходячи з вище наведеної моделі антикризового управління містом, доцільно розробити науково-методичний підхід до оптимізації розподілу та структури видатків бюджету м. Суми.

Оптимальна видатків бюджету передбачає формування такої структури розподілу бюджетних ресурсів, котра за умови обмеженості коштів та мінімального фінансування дозволяє максимізувати рівень соціально-економічного розвитку окремого регіону країни та добробуту населення, а також подолати наслідки кризових явищ, або сформувати достатній потенціал для протидії шоків різного роду.

Ми вважаємо, що для м. Суми ефективність розподілу бюджетних коштів необхідно досліджувати за декількома напрямками: пропорції розподілу коштів за функціональною структурою видатків і напрямками використання ресурсів усередині кожної з функцій.

Погоджуючись з вітчизняними аналітиками, вважаємо, що питання горизонтальної організації сектору бюджетних видатків є проблемним, що пов'язано з пошуком балансу в розподілі коштів за функціональними групами.

Таким чином, пропонуємо провести аналіз розподілу коштів за функціональною класифікацією видатків місцевого бюджету на прикладі м. Суми; визначити необхідність скорочення обсягів бюджетного фінансування за

певними функціями та збільшення обсягів інших функцій за рахунок вивільнення ресурсів, які вже є у розпорядженні органів місцевої влади; а також виявити напрями фінансування, які потребують перерозподілу бюджетних коштів в межах функціональних розділів.

Однак, для того, щоб зробити висновок щодо раціональності розподілу коштів місцевого бюджету, варто враховувати не лише кількісні характеристики, а й фінансові можливості та зовнішні стимулятори й дестимулятори соціально-економічного розвитку регіону.

Проаналізувавши дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних учених, вважаємо, що всі заходи щодо оптимізації можна розділити на 2 групи: структурні та організаційні.

Структурні заходи переважним чином вимагають розробки методики оптимізації розподілу бюджетних коштів і надання загальних пропозицій щодо даного розподілу.

З метою скорочення обсягів фінансування за певними функціями та збільшення обсягів фінансування інших функцій за рахунок вивільнення ресурсів, що є у розпорядженні місцевих органів влади, було розроблено методику оптимізації видатків бюджету за функціональною класифікацією. Дана методика передбачає побудову економіко-математичної моделі.

Для побудови моделі необхідно ввести позначення та обмеження. Нехай в нашій задачі невідомими є частки в місцевому бюджеті виділених показників: загальнодержавне управління – x_1 , освіта – x_2 , соціальний захист та соціальне забезпечення – x_3 , охорона здоров'я – x_4 , духовний і культурний розвиток (включають культуру і мистецтво та фізичну культуру і спорт, засоби масової інформації) – x_5 , економічна діяльність (включають видатки на будівництво, сільське, лісове, рибне господарство та мисливство, транспорт, інші послуги, пов'язані з економічною діяльністю) – x_6 , охорона навколишнього середовища – x_7 . Вважатимемо, що сумарно всі частки мають становити 100% бюджету:

$$\sum_{i=1}^{10} x_i = 100\% \quad (3.1)$$

Проаналізувавши, обсяг видатків, котрі спрямовуються з місцевих бюджетів України (за винятком місцевих бюджетів тимчасово окупованих територій), радимо використати наступні обмеження:

$$\begin{aligned} 0,33 \leq x_1 \leq 3,06; \quad 19,73 \leq x_2 \leq 40,39; \quad 4,19 \leq x_3 \leq 37,25; \\ 16,81 \leq x_4 \leq 49,45; \quad 4,02 \leq x_5 \leq 10,15; \quad 2,58 \leq x_6 \leq 30,29; \quad 0,01 \leq x_7 \leq 8,32 \end{aligned} \quad (3.2)$$

Для побудови моделі використаємо наступні показники:

- досягнутий рівень розвитку території;
- рівень відносної важливості функціональних компонентів.

Досягнутий рівень розвитку м. Суми є вкрай важливим в наших розрахунках. Даний показник дозволяє визначити найбільш критичні напрями і скласти реальне уявлення про всі сфери діяльності держави.

Так, досягнутий рівень розвитку м. Суми розраховано на основі 23 різноманітних рейтингів, сформованих за даними статистичного управління, які було згруповано за 7 функціями і визначено характерний (позитивний або негативний) вплив для кожного з них. Вищезазначені дані узагальнимо у таблиці 3.1.

За кожним рейтингом було розраховано коефіцієнти досягнутого рівня розвитку. Якщо вплив позитивний – місто, яке займала 1 місце мала коефіцієнт 1, а остання відповідно 1/кількість місць в рейтингу. Якщо вплив негативний – місто, яка займала останнє місце мала коефіцієнт 1, а перше відповідно 1/кількість місць в рейтингу.

Наприклад, за рівнем валового продукту, м. Суми серед міст обласного значення (23 міста) займає 12 місце. Даний коефіцієнт виступає стимулятором показника досягнутого рівня розвитку, оскільки має позитивний вплив. В такому

випадку коефіцієнт за цим рейтингом буде становити: $1 / 23 * (23 - 12)$, або $(23 - 12) / 23 = 0,47826$.

Таблиця 3.1

Рівень розвитку основних напрямів діяльності в м. Суми в рейтингах у розрізі основних напрямів діяльності

Напрямок	Назва рейтингу	Місце	Вплив	Коефіцієнт розвитку
Загальнодержавні функції	% розгляду органами влади виявлених правопорушень	22	+	0,04348
Освіта	Кількість вищих навчальних закладів	11	+	0,52174
	Кількість випущених фахівців ВНЗ	7	+	0,69565
	Кількість аспірантів	7	+	0,69565
	Кількість докторантів	7	+	0,69565
Соціальний захист та соціальне забезпечення	Працевлаштування зареєстрованих безробітних	20	+	0,16667
	Рівень економічної активності населення	14	+	0,41667
	Доходи населення	8	+	0,65217
	Середній розмір пенсії	10	+	0,56522
	% Усиновлення дітей-сиріт	8	+	0,65217
Охорона здоров'я	Кількість медичних закладів	11	+	0,52174
	Кількість лікарів усіх спеціальностей	17	+	0,29167
	Захворюваність населення	16	-	0,73913
Духовний і фізичний розвиток	Кількість закладів культури	21	+	0,08696
Економічна діяльність	ВРП у розрахунку на одну особу	12	+	0,47826
	Якість доріг	16	+	0,30435
	Обсяг виконаних будівельних робіт	17	+	0,26087
	Індекс обсягу сільськогосподарської продукції	14	+	0,41667
	Обсяг капітальних інвестицій за регіонами	20	+	0,16667
	Обсяг виробленої сільськогосподарської продукції	9	+	0,62500
	Обсяг реалізованої промислової продукції	20	+	0,04762
Навколишнє середовище	Обсяг викидів у атмосферне повітря	16	-	0,94118
	% утилізації отриманих відходів	3	+	0,82353

Рівень захворюваності населення має негативний вплив. Місто Суми посідає 17 місце з 23. Відтак, коефіцієнт становитиме: $1 / 23 * 17$, або $17/23 = 0,73913$.

Для всіх функцій було розраховано середнє значення вказаних коефіцієнтів. Рівень досягнутого розвитку м. Суми за основними напрямками діяльності подано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Рівень досягнутого розвитку м. Суми за основними напрямками діяльності

Показник	Коефіцієнт досягнутого розвитку
Загальнодержавні функції	0,04348
Освіта	0,65217
Соціальний захист та забезпечення	0,49058
Охорона здоров'я	0,51751
Духовний та фізичний розвиток	0,08696
Економічна діяльність	0,32849
Охорона навколишнього середовища	0,88235

Таким чином, ми отримаємо цільову функцію для обчислення узагальненого досягнутого рівня розвитку:

$$F_1(x_1, x_2, \dots, x_7) = 0,04x_1 + 0,65x_2 + 0,49x_3 + 0,52x_4 + 0,09x_5 + 0,32x_6 + 0,88x_7 \rightarrow \max. \quad (3.3)$$

Рівень відносної важливості функціональних компонентів визначено з урахуванням соціально-економічного розвитку міст обласного значення України та стратегій регіонального розвитку. За характеристикою відносної важливості показники поділено на 5 умовних груп: надвисока, висока, середня, низька, наднизька, де індекс відносної важливості показника коливатиметься від 5 до 1 відповідно.

Таким чином, класифікацію показників видатків місцевого бюджету за рівнем відносної важливості для соціально-економічного розвитку м. Суми узагальнимо у таблиці В.1., додаток В.

Для кожної функціональної групи розрахуємо коефіцієнти відносної важливості, котрі є середнім значенням показників, які відносяться до тієї чи іншої функціональної групи і узагальнимо дані значення у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Коефіцієнти відносної важливості за основними функціональними групами

Показник	Коефіцієнт відносної важливості
Загальнодержавні функції	3,0
Освіта	4,4
Соціальний захист та забезпечення	3,4
Охорона здоров'я	5,4
Духовний і культурний розвиток	2,0
Економічна діяльність	5,0
Охорона навколишнього середовища	4,7

У результаті маємо цільову функцію для обчислення узагальненого рівня відносної важливості:

$$F_2(x_1, x_2, \dots, x_7) = 3x_1 + 4,4x_2 + 3,4x_3 + 5,4x_4 + 2x_5 + 5x_6 + 4,7x_7 \rightarrow \max \quad (3.4)$$

Зазначимо, що деякі показники перебувають у тісному взаємозв'язку. Наприклад, збільшення обсягу фінансування економічної діяльності в середньо-та довгостроковій перспективі сприяє зростанню кількості робочих місць та доходів населення, що в свою чергу скорочує навантаження на деякі види соціальних виплат. Отже, отримуємо обмеження, котрі не дозволять одночасно зростати всім показникам, що перебувають у взаємозалежності, до значень правої границі обмежень:

$$x_3 + x_6 \leq 30 \quad x_3 + x_4 + x_7 \leq 32 \quad (3.5)$$

Враховуючи вищеподані обмеження, математична модель набуває наступного вигляду:

$$F_1(x_1, x_2, \dots, x_7) = 0,04x_1 + 0,65x_2 + 0,49x_3 + 0,52x_4 + 0,09x_5 + 0,32x_6 + 0,88x_7 \rightarrow \max$$

$$F_2(x_1, x_2, \dots, x_7) = 3x_1 + 4,4x_2 + 3,4x_3 + 5,4x_4 + 2x_5 + 5x_6 + 4,7x_7 \rightarrow \max \quad (3.6)$$

Отримуємо багатокритеріальну задачу лінійної оптимізації. Одним із загальноприйнятих є підхід переходу до однокритеріальної задачі оптимізації шляхом переведення найменш важливих критеріїв до системи обмежень.

Вважатимемо, що перша цільова функція математичної моделі, поданої у формулі 3.6, може бути переведена до системи обмежень, якщо вимагати, щоб рівень досягнутого розвитку в середньому був не меншим за 0,5. Отже, отримаємо перетворену модель, котра представлена формулою 3.7:

$$F_1(x_1, x_2, \dots, x_7) = 0,04x_1 + 0,65x_2 + 0,49x_3 + 0,52x_4 + 0,09x_5 + 0,32x_6 + 0,88x_7 \geq 0,5(x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6 + x_7) \quad (3.7)$$

Після обчислень математична модель остаточно матиме вигляд, представлений формулою 3.8, враховуючи обмеження 3.9-3.10:

$$F_2(x_1, x_2, \dots, x_7) = 3x_1 + 4,4x_2 + 3,4x_3 + 5,4x_4 + 2x_5 + 5x_6 + 4,7x_7 \rightarrow \max \quad (3.8)$$

З урахуванням обмежень:

$$0,46x_1 - 0,15x_2 + 0,01x_3 - 0,02x_4 + 0,41x_5 + 0,18x_6 - 0,38x_7 \leq 0 \quad (3.9)$$

$$\sum_{i=1}^{10} x_i = 100\% \quad (3.10)$$

$$0,33 \leq x_1 \leq 3,06; \quad 19,73 \leq x_2 \leq 40,39; \quad 4,19 \leq x_3 \leq 37,25; \\ 16,81 \leq x_4 \leq 49,45; \quad 4,02 \leq x_5 \leq 10,15; \quad 2,58 \leq x_6 \leq 30,29; \quad 0,01 \leq x_7 \leq 8,32 \quad (3.11)$$

$$x_3 + x_6 \leq 30 \quad x_3 + x_4 + x_7 \leq 32 \quad (3.12)$$

Для розв'язання отриманої моделі скористаємось надбудовою електронних таблиць Microsoft Excel. Побудова моделі оптимізації видатків бюджету в Microsoft Excel представлена в додатку Г.

Таким чином, у результаті розрахунків з використанням наявного рівня соціально-економічного розвитку м. Суми оптимальний розподіл видатків території поданий на рисунку 3.2.

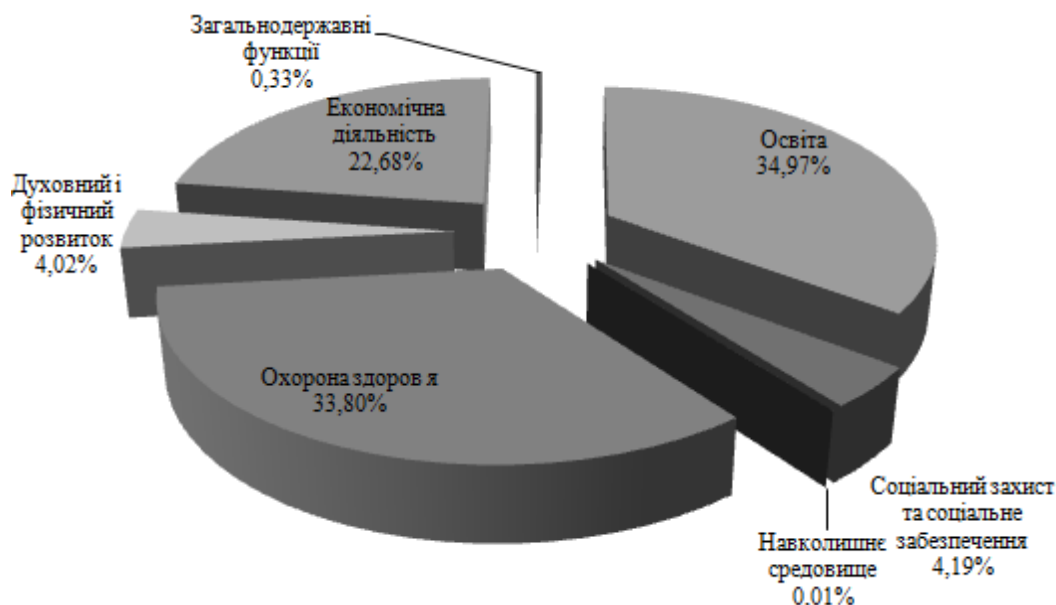


Рисунок 3.2 – Оптимальний розподіл видатків бюджету м. Суми в умовах заданих параметрів

Порівняємо отримані дані з плановими показниками на 2022 рік, котрі подані у рішенні Сумської міської ради і визначимо відхилення для кожного з показників. На основі здійснених нами розрахунків стає очевидним, що розподіл бюджетних коштів у м. Суми здійснюється необґрунтовано та неефективно. Відхилення планових даних на 2022 р. від розрахованого оптимального розподілу видаткової частини бюджету за всіма напрямками фінансування є досить значним.

Найбільше відхилення спостерігається для таких показників, як економічна діяльність, охорона здоров'я і соціальний захист та соціальне забезпечення. Що стосується мінімального відхилення, то фактичні показники майже збігаються з рекомендованими щодо фінансування загальнодержавних функцій та охорони навколишнього середовища.

Систематизуючи результати проведених нами досліджень та розрахунків з питань шляхів оптимізації видатків бюджету м. Суми, вважаємо за потрібне здійснити ряд заходів, що стосуються зміни пріоритетів фінансування, а саме:

– у сфері економічної діяльності – збільшення до оптимального рівня видатків. Серед цих видатків першочерговому фінансуванню підлягають сільське господарство. Фінансування саме цього напрямку обумовлено тим, що в Україні: для сільського господарства є сприятливі кліматичні умови і найкраща земля;

– у соціальній сфері – раціоналізація видатків на соціальну сферу (поетапна заміна пільг, що виконують функцію соціальної підтримки вразливих верств населення, адресною соціальною допомогою, розвиток недержавного соціального (в т. ч. пенсійного) страхування та ін.).

Отже, зазначимо, що запропонована модель може бути адаптована до місцевого бюджету будь-якого рівня, але результати дослідження мають лише рекомендаційний характер. Зі зміною якості і кількості параметрів, взятих для розрахунку, вихідні дані теж змінюватимуться.

3.2. Розробка методики оцінювання результативності та ефективності місцевого бюджету за програмно-цільовим методом в рамках антикризової політики м. Суми

Враховуючи обмеженість бюджетних ресурсів, вирішити усі проблеми в соціальній сфері та економіці практично неможливо, оскільки при проведенні заходів щодо оптимізації видатків на соціальну сферу (освіта, охорона здоров'я чи соціальний захист), варто бути максимально обережними, тому що при наявному рівні економічного розвитку в м. Суми недофінансування соціальних зобов'язань, скорочення або відміна конкретної соціальної програми є неможливим. Виходячи з цього, на нашу думку, необхідним є розробка методики оцінки ефективності бюджетних програм, котра передбачає відбір програм для фінансування на етапі прийняття рішення про місцевий бюджет, котрі матимуть найвищий рівень

соціальної та бюджетної ефективності при найменшому рівні ресурсного забезпечення.

Впровадження програмно-цільового методу у бюджетний процес України як системи планування та управління бюджетними ресурсами у середньостроковій перспективі, орієнтованої на забезпечення взаємозв'язку між рівнем фінансування кожної окремої бюджетної програми й очікуваними результатами від її реалізації свідчить про те, що особливої актуальності нині набуває розробка, реалізація та оцінка бюджетних програм як головного інструменту програмно-цільового методу при складанні та виконанні бюджетів різних рівнів, реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності та результативності використання обмежених бюджетних коштів та прозорості бюджетних видатків місцевих бюджетів.

У зв'язку з тим, що в практиці бюджетного програмування існує низка проблем, зазвичай, результативні показники виконання бюджетних програм мають низький рівень, що свідчить про неефективне використання бюджетних коштів та потребує, на наш погляд, розробки уніфікованої методики оцінки бюджетного програмування на регіональному рівні.

Оскільки, система моніторингу та оцінки ефективності бюджетних програм є ключовим елементом програмування бюджету, ми пропонуємо вдосконалити методику, використовуючи міжнародний досвід та розробки вітчизняних науковців у даній сфері. Відповідно до міжнародного досвіду оцінювання реалізації проекту має включати такі складові: оцінка результатів реалізації програми (результативність) та оцінка співвідношення витрат з досягнутими результатами (ефективність).

Виходячи з вищевикладеного, нами розроблена методика оцінки ефективності бюджетних програм (далі – Методика) з елементами індикативного підходу та таксономічного аналізу, структура якої представлена на рисунку Д.1.

Індикативний підхід передбачає використання показників, індикаторів, критеріїв, котрі вимірюються в числовій формі та визначаються експертним шляхом. Центральним елементом індикативного підходу є індикатор – інтегральний показник, котрий кількісно визначає якісні характеристики того чи іншого явища,

процесу, події. В запропонованій нами моделі таким індикатором виступає загальний індекс ефективності, котрий визначається на основі розрахунку таксономічних показників якості та кількості виконання бюджетної програми.

Зазначена Методика включає чотири етапи та дає можливість комплексно й об'єктивно оцінити бюджетні програми на різних стадіях їх реалізації, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності управління бюджетними ресурсами.

Перший етап включає розробку системи оцінки параметрів програм, а саме: визначення характеристик і значень параметрів пріоритетності групи програм, значимість напрямку з покращення їх стану, а також потенційної ефективності та адекватності методів.

Створена система параметрів програм, котра виражена через характеристики та значення ступеню пріоритетності групи програм, значущості напрямів покращення, та адекватності і потенційної ефективності, дозволяє проводити оцінку соціального ефекту та бюджетної ефективності програм. Аналіз соціального ефекту пропонується здійснювати окремо для кожної програми, використовуючи формулу:

$$CE = \sum_{j \in M} C_j \times \left[\left(1 + \sum_{k \in F} H_{jk} \right) \times \left(1 + \sum_{s \in P} Z_{ks} \right) \right] \quad (3.13)$$

де CE - соціальний ефект (індикатор успіху) по і-тій бюджетній програмі;

C_j - рівень пріоритетності j-тої цілі з множини M, виявленої в і-тій бюджетній програмі;

H_{jk} - рівень значення k-того напрямку (завдання) із покращення стану j-тої цілі з множини F в і-тій бюджетній програмі;

Z_{ks} - рівень ефективності заходу s в межах k – того напрямку з множини P в і-тій бюджетній програмі.

Після оцінки величини соціального ефекту (індикатору успіху) для кожної програми визначається їх бюджетна ефективність. У зв'язку з тим, що отримані значення соціального ефекту програм уніфіковані, є можливість їх зіставлення.

Таким чином, відношення загального обсягу бюджету програми до величини соціального ефекту дозволяє оцінити питомі витрати на досягнення одиниці останнього і розраховується за наступною формулою:

$$BE = \frac{\sum BB}{CE} \quad (3.14)$$

де BE - бюджетна ефективність i -тої бюджетної програми;

$\sum BB$ - сукупність бюджетних видатків по i - тій бюджетній програмі.

Слід зазначити, що чим менше отримана оцінка вартості досягнення соціального ефекту, тим більш ефективною є програма.

Реалізація першого етапу запропонованої Методики дозволить на етапі планування визначити першочергові напрями для фінансування. Однак, ми зазначали, що для комплексної оцінки ефективності програм потрібно проводити розрахунки та аналіз показників на всіх етапах їх реалізації. Виходячи з цього, ми пропонуємо визначати рівень загальної ефективності на основі розрахунку таксономічного показника за критерієм еталонів показників бюджетної програми, що дозволить порівнювати ефективність виконання в заданому часовому проміжку.

Для початку пропонується формувати систему параметрів оцінки показників результативності бюджетних програм. Наступним етапом при здійсненні оцінки ефективності бюджетних програм є визначення кількісного індексу та індексу якості на основі розрахунку таксономічного показника за критерієм еталонів показників бюджетної програми.

Використовуючи дані визначеної нами системи параметрів, сформуємо матрицю спостережень для обчислення кількісного індексу ефективності виконання бюджетних програм та визначимо до якого типу, виходячи з точки зору впливу на ефективність бюджетних програм відноситься кожен показник (стимулятор чи дестимулятор).

Оскільки дані з матриці спостережень описують різні властивості програм і можуть бути з різним розкидом значень, наступним кроком є стандартизація показників шляхом переходу до нормованих безрозмірних значень z_{ij} , які обчислюються за формулою:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - m_j}{\delta_j}; i = 1, \dots, m; j = 1, \dots, n \quad (3.15)$$

де m - кількість років, протягом яких досліджується бюджетна програма;

n - кількість показників;

x_{ij} - значення показника номер j для програми i -го року;

$m_j = \overline{x_j}$ - оцінка математичного сподівання значення показника x_j ;

δ_j - оцінка середньоквадратичного відхилення показника x_j .

Далі необхідно визначити координати (z_{0j}) ідеальної багатомірної одиниці (точки Z_0), обираючи «найкращі» із існуючих значень показників, користуючись наступними умовами:

$$\begin{array}{lll} \max z_{ij} & \text{якщо } j \in I_c & \text{(стимулятор);} \\ \min z_{ij} & \text{якщо } j \in I_d & \text{(дестимулятор).} \end{array} \quad (3.16)$$

Наступним кроком є розрахунок відстані кожної точки до еталону з використанням формул:

$$c_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^n (z_{ij} - z_{0j})^2}; i = 1, \dots, m \quad (3.17)$$

Оскільки більш інформативним є відношення відстані c_{i0} до максимально можливої відстані (c_0) в досліджуваній сукупності і визначається за формулою:

$$d_i^* = \frac{c_{i0}}{c_0}, \quad (3.18)$$

де c_{i0} - відстань кожної точки до еталону;

c_0 - максимально можлива відстань до еталону.

Максимально можлива відстань знаходиться за «правилом трьох сигм» з використанням формули:

$$c_0 = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m c_{i0} + 3 * \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (c_{i0} - \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m c_{i0})^2} \quad (3.19)$$

Кінцева формула для кількісного показника ефективності бюджетної програми визначається за формулою:

$$d_i^* = 1 - d_i^* \quad (3.20)$$

Інтерпретуючи значення даного показника, можемо стверджувати, досліджувана програма протягом i -го року має тим більшу ефективність, чим ближче до одиниці знаходиться кількісний показник її ефективності.

Аналогічно кількісному індексу програми варто визначати і індекс якості. Оскільки, ефективність визначається як співвідношення результату до затрат, ми пропонуємо визначити загальну ефективність програми протягом досліджуваного періоду, використовуючи формулу:

$$E = \frac{I_{к.і}}{I_{як.і}} \quad (3.21)$$

де $I_{к.і}$ – кількісний індекс i -ої програми;

$I_{як.і}$ – якісний індекс i -ої програми.

З метою інтерпретації розрахованих значень рівня ефективності бюджетної програми протягом проміжку часу, визначаємо шкалу градації даного показника. Для початку визначимо число груп, на які розіб'ємо досліджувану сукупність значень показника, використовуючи формулу Стерджеса:

$$n = 1 + 3,222 \lg N \quad (3.22)$$

де N – кількість спостережень

Після, того, як ми буде визначено кількість груп градації показника, варто встановити межі інтервалу групування. Для визначення кроку інтервалу групування ми використовуватимемо наступну формулу:

$$I = \frac{(x_{\max} - x_{\min})}{n} \quad (3.23)$$

де n – число груп градації показника;

x_{\max}, x_{\min} – максимальне і мінімальне значення показника.

Останнім кроком є визначення ознаки для групування, за якою будуть характеризуватися виділені групи (надвисокий, високий, середній, низький, наднизький тощо) та інтерпретація отриманих значень. З метою апробації даної методики, пропонуємо провести оцінку бюджетних програм м Суми, котрі реалізовувалися протягом 2019 р.

Реалізація першого етапу проводиться до моменту початку оцінки та ранжування проектів програм. Рангований перелік цільових груп відбувався на основі указу Президента України «Про стратегію сталого розвитку «Україна – 2020», котрий узагальнили у таблиці 3.4.

Ранжування групи програми рекомендується проводити від 1 до 10, до того ж допускається присвоєння одного й того ж самого значення ступню

пріоритетності у різних груп, а також використовувати при відносному порівнянні крок 0,5 або 1.

Таблиця 3.4

Оцінка ступеню пріоритетності цільової групи на прикладі системи оцінки програм м. Суми

№	Найменування цільової групи	Ступінь пріоритетності
1	Діти, котрі залишилися без опіки батьків	9
2	Діти-сироти, котрі являються випускниками спеціалізованих закладів	9
3	Неповнолітні особи, котрі вживають психотропні речовини та особи, що відносяться до групи ризику	8
4	Діти, котрі перебувають в соціально-небезпечному середовищі	8
5	Діти-сироти, котрі перебувають в спеціалізованих закладах	7
6	Повнолітні особи, котрі вживають психотропні речовини і перебувають у відповідній групі ризику	7
7	Сім'ї, що знаходяться в соціально-небезпечному становищі	6
8	Інваліди I та II груп	6
9	ВІЛ-інфіковані особи та особи, що перебувають у відповідній групі ризику	5
10	Сім'ї, котрі проживають в аварійних та непридатних для житла умовах	4
11	Молоді сім'ї	5
12	Люди похилого віку	4
13	Багатодітні сім'ї	5
14	Все населення	4

Наступним кроком реалізації запропонованого методу є оцінка значущості напряму по покращенню стану конкретної групи, котрий передбачає визначення переліку напрямів покращення для всіх груп та оцінку значущості розглянутих напрямів для кожної групи у вигляді понижуючих чи підвищуючих коефіцієнтів (в залежності від виду групи значущість напряму покращення може бути різним).

Рекомендований інтервал зміни коефіцієнтів, котрі відображають значення напрямів H_{jk} ($j = \overline{1, m}, k = \overline{1, f}$), $[-0,2; 1]$ з кроком 0,1. Таким чином, напрями покращення, котрі не мають високого ступеня значущості, може бути оцінено за допомогою понижуючого коефіцієнта -0,2 або -0,1. Відносно нейтральна ситуація характеризується значенням від 0 до 0,2, а високий рівень пріоритету у відношенню напрямку – від 0,3 до 1.

Апробація даного методу на базі бюджетних програм м. Суми представлена в таблиці Ж.1. (Додаток Ж)

Оцінка ступеню потенційної ефективності методу покращення для відповідного напрямку включає:

- визначення переліку методів покращення для всіх напрямків (розглядаються всі можливі варіанти методів, котрі відносяться до наявного переліку напрямків покращення);

- оцінка ступеню потенційної ефективності розглянутих методів покращення для кожного напрямку у вигляді понижуючих або підвищуючих коефіцієнтів.

Рекомендований інтервал зміни значень коефіцієнтів заходів покращення Z_{ks} , $k = \overline{1, f}$; $s = \overline{1, p}$ $[-0,5; +0,5]$ з кроком 0,1. Таким чином, захід покращення, котрий не відповідає вимогам ефективності для відповідного напрямку, може бути оцінений за допомогою понижуючого коефіцієнта від -0,5 до -0,1. Відносно нейтральна ситуація характеризується значенням 0, а високий рівень ефективності заходу – від 0,1 до 0,5. Понижуючі коефіцієнти грають вагому роль для підвищення якості проектування програм і виключення заходів, наявність яких невиправдана в рамках конкретної бюджетної програми. Для заходів, пов'язаних з реалізацією інвестицій, приймаються значення коефіцієнтів, збільшене на 1 (від 0,5 до 1,5).

Метод оцінки ступені потенційної ефективності заходу покращення, апробований на базі бюджетних програм м. Суми.

Створена на першому етапі система параметрів бюджетних програм, виражена через характеристики і значення ступеню пріоритетності цільових груп, значущості напрямів покращення, а також потенційної ефективності заходів, дозволяє на наступних етапах проводити оцінку соціального ефекту та бюджетної ефективності програм.

В якості детального прикладу розглянуто етапи визначення соціального ефекту та бюджетної ефективності на основі програми «Надання соціальних та реабілітаційних послуг громадянам похилого віку, інвалідам, дітям-інвалідам в установах соціального обслуговування».

Першочерговим завданням є опис дерева взаємопов'язаних параметрів програми: цільових груп, напрямів та заходів покращення на основі паспорту бюджетної програми. Дані узагальнено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Характеристики параметрів бюджетної програми м. Суми «Надання соціальних та реабілітаційних послуг громадянам похилого віку, інвалідам, дітям-інвалідам в установах спеціального обслуговування»

Цільова група	Напрями покращення	Заходи покращення
Діти-сироти, котрі являються випускниками спеціалізованих установ	Створення комфортних життєвих умов	Влаштування в спеціалізовані заклади Забезпечення доступу до послуг медичної допомоги
	Охорона і покращення здоров'я	Профілактика захворювань Патронаж
	Підвищення культурного і освітнього рівнів	Розвиток можливостей проведення дозвілля
	Соціалізація і адаптація	Рання профілактика негативних наслідків Співпраця при працевлаштуванні
	Підвищення рівня доступності житла	Адресна матеріальна допомога Правова та інформаційна співпраця
Діти-сироти, котрі знаходяться в спеціалізованих закладах	Створення комфортних життєвих умов	Влаштування в спеціалізовані заклади Забезпечення доступу до послуг медичної допомоги
	Охорона і покращення здоров'я	Профілактика захворювань Патронаж
	Підвищення культурного і освітнього рівнів	Розвиток можливостей проведення дозвілля
	Соціалізація і адаптація	Рання профілактика негативних наслідків
Інваліди I та II груп	Підвищення рівня матеріального благополуччя	Адресна матеріальна допомога
	Охорона і покращення здоров'я	Рання профілактика негативних наслідків Забезпечення доступу до послуг медичної допомоги Патронаж
	Реабілітація	Правова та інформаційна співпраця
Люди похилого віку	Підвищення рівня матеріального забезпечення	Адресна матеріальна допомога
	Охорона і покращення здоров'я	Профілактика захворювань Забезпечення доступу до послуг медичної допомоги

На основі визначених характеристик бюджетної програми і системи значень параметрів, представленої в таблицях 3.4, Ж.1 – Ж.2, додаток Ж, оцінено величину

соціального ефекту програми. Значення параметрів бюджетної програми «Надання соціальних та реабілітаційних послуг громадянам похилого віку, інвалідам, дітям-інвалідам» представлено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Значення параметрів бюджетної програми «Надання соціальних та реабілітаційних послуг громадянам похилого віку, інвалідам, дітям-інвалідам в установах соціального обслуговування»

Цільова група	Напрями покращення	Заходи покращення
9	0,1	-0,2
		0,3
	0	0,5
		0,2
	0,7	0,5
	1	0,4
		0,5
	0,7	0,3
0,5		
7	0,6	-0,2
		0,3
	0,8	0,5
		0,2
	0,8	0,5
0,7	0,4	
6	0,6	0,1
	1	0,5
		0,5
	1	0,2
4	1	0,1
	0,7	0,1
	0,9	0,5
0,5		

Підставляючи отримані значення параметрів в формулу (3.18), отримаємо оцінку соціального ефекту програми на рівні 221,6 ум. од. Так, сукупні витрати на реалізацію програми оцінюються на рівні 73 722 тис. грн., питомі витрати на досягнення одиниці соціального ефекту дорівнюють 332,6 тис. грн./ум. од.

Аналіз отриманих результатів показав, що реалізація програми «Надання соціальних та реабілітаційних послуг громадянам похилого віку, інвалідам, дітям-інвалідам в установах соціального обслуговування» має найменшу бюджетну ефективність порівняно з іншими програмами. Це пояснюється невідповідністю

між об'ємом цільової аудиторії, напрямками і заходами, котрі передбачені в паспорті даної бюджетної програми та обсягами фінансування порівняно з іншими бюджетними програмами даної галузі.

Проведені нами дослідження дають підстави стверджувати, що використання запропонованої нами Методики має ряд переваг:

- дозволяє оцінювати та порівнювати ефективність різних програм різних галузей;

- надає можливість проведення оцінки бюджетної програми на різних стадіях її реалізації;

- надає можливість проведення оцінки за умов обмеженої кількості результативних показників у паспортах бюджетних програм та звітах про їх виконання.

Отже, використання запропонованої методики дозволить підвищити ефективність управління видатками місцевих бюджетів за умови обмеженості фінансових ресурсів.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного категоріального аналізу поняття криз і, враховуючи сучасні її особливості, запропоноване наступне визначення: криза – це процес порушення збалансованості будь-якої системи, який супроводжується втратою її стійкості й може призвести або до повної її руйнації та припинення існування, або до трансформації в новий урівноважений стан завдяки ефективному застосуванню інструментів антикризового управління.

Дослідження кризових процесів на місцевому рівні дозволило встановити необхідність антикризового управління, яке стабілізує ситуацію в регіоні і формулює заходи щодо уникнення ризиків появи кризи. В даному напрямку антикризове управління на місцевому рівні розглядається як «систему управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації й подолання кризових явищ на регіональному рівні».

З метою забезпечення ефективного антикризового управління на місцевому рівні запропонована модель антикризового управління, яка поєднує цільові, організаційні та функціональні системи інструментів, які дозволяють враховувати напрямки регіонального розвитку та реалізовувати такі функції, як: діагностики регіонального розвитку; антикризового прогнозування та планування ризиків виникнення кризи,

На основі аналізу видаткової частини обласного бюджету Сумської області встановлено, що з метою удосконалення її формування варто проводити оцінку ефективності бюджету. При дослідженні основних показників ефективності управління і використання коштів місцевого бюджету, було виявлено, що видаткова політика місцевих органів влади має ряд проблем, а саме відсутність необхідного обсягу надходжень для забезпечення належного фінансування основних напрямків діяльності, низький рівень економічної та соціальної ефективності видатків Сумського обласного бюджету, що має тенденцію до зниження та низький рівень точності поточних планових обґрунтувань здійснених видатків, котрі є індикатором недостатньо обґрунтованого

визначення пріоритетних напрямів фінансування. Виходячи з цього в процесі роботи було вивчено питання стосовно визначення оптимальної структури розподілу коштів місцевого бюджету та оцінка ефективності їх використання.

За результатами аналізу ефективності розподілу бюджетних коштів у розрізі функціональної класифікації видатків обласного бюджету було визначено необхідність скорочення обсягів бюджетного фінансування за певними функціями та збільшення обсягів інших функцій за рахунок вивільнення ресурсів, які вже є у місцевих органів влади.

З урахуванням критичної оцінки сутності, ключових понять, врахуванні механізму антикризового управління та ідентифікації на цій основі його головних завдань, сформовано концептуальні основи його реалізації на рівні регіону. Як об'єкт антикризового управління регіональний розвиток може піддаватися відповідним механізмам антикризового регулювання. Однак основним орієнтиром має стати максимальне врахування регіональної специфіки та існуючого в регіоні наявного потенціалу. Для цього важливо мати якісний підхід до оцінки цього потенціалу. Окрім цього, винятково важливим у сучасних умовах є врахування інформаційно-технічного потенціалу (цілісної спрямованості освіти та науки, людського потенціалу, стимулювання інноваційної діяльності та впровадження інформаційних технологій).

Враховуючи обмеженість бюджетних ресурсів та відсутність можливості за наявного рівня економічного розвитку раціоналізувати обсяг видатків соціального спрямування було розроблено методику оцінки ефективності бюджетних програм, яка передбачає відбір програм для фінансування, котрі матимуть найвищий рівень соціальної та бюджетної ефективності при найменшому рівні ресурсного забезпечення та здійснювати моніторинг виконання визначених програм в часовому інтервалі.

Таким чином, використання даної методики на практиці дозволить оптимізувати процес управління видатками бюджету в умовах обмежених ресурсів та посилить взаємозв'язок між стратегічними і тактичними цілями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cockram D. Heuvel C. Van Den. Crisis Management – What is it and how is it delivered? Available at : <http://www.bcifiles.com/CrisisManagementMarch2012.pdf>.
2. Jasinska J. Hab. Manager Skills in Crisis Management - Theoretical Approach. *Journal of Hotel and Business Management*. Available at : <https://www.longdom.org/open-access/manager-skills-in-crisis-management-theoretical-approach-18110.html>
3. Robert F. Englea, Tianyue Ruanb. Measuring the probability of a financial crisis. (July 19, 2019). Available at : <https://www.pnas.org/content/116/37/18341>
4. Shabatura T., Grishova I., Galitsky A., Stoyanova-Koval S., Zamlynsky V., Shcherbata M., Butenko T. Financial mechanism of economic security company. *The collection includes material reports 3rd International Scientific and Practical Conference «Science and Society» held SCIEURO in London 20-21 March 2013*. P. 160-180.
5. Sylkin O. et al. Modeling the process of applying anti-crisis management in the system of ensuring financial security in the enterprise. *Business: Theory and Practice*, 2019, 20: 446-455.
6. Антикризисный менеджмент. Под ред. Грязновой А. Г. Москва: ЭКМОС, 2010. 368 с.
7. Барановський О.І. Фінансові кризи: передумови, наслідки та шляхи запобігання : монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 754 с.
8. Бутко М. П., Маюренко С. О. Теоретичні засади кризових явищ в економіці. *Економіка та держава*. 2011. № 4. С. 4-7.
9. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. Вид. 2-ге, випр. і допов. Київ: Центр навч. л-ри, 2005. 504 с.
10. Васильців Т. Г. Фінансові механізми та інструменти подолання дисбалансів соціально-економічного розвитку України: монографія. Ред. Т. Г.

Васильців. Львів: Ліга-Прес, 2016. 596 с. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20160803.pdf>

11. Воронкова В.Г. Беліченко А. Г., Попов О. М., та ін. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібник для ВНЗ; Ред. Воронкова В. Г.; ЗДА. Київ: Професіонал, 2006. 567 с.

12. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Підручник. Київ: Знання, 2011. 390 с.

13. Дацюк І. В. Сутнісна характеристика кризи підприємств. *Технологія і техніка друкарства*. 2010. Вип. 2 (28). С. 165-170.

14. Іванюта С.М. Антикризове управління: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 288 с.

15. Коротков Є.М. Антикризисное управление. Москва: ИНФРА-М, 2005. 620 с.

16. Крутик А.В., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент. СПб: Питер, 2001. 432 с.

17. Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.

18. Курошева Г.М. Теория антикризисного управления предприятием: уч. пособие. СПб.: Речь, 2002. 372 с.

19. Кучінка Т.В. Теоретичні аспекти вивчення феномену економічної кризи. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2015. №1(3). С. 29-34.

20. Маковоз О. В., Авагімов А.А. Антикризове регулювання як основа стабілізації економіки України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 200-204.

21. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України : офіційний сайт. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>.

22. Мостенська Т.Л., Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. Том.4. 2019. №1. С.64-72.

23. Мочерний С.В. Основи економічних знань: підручник. Київ: Видавничий центр «Академія», 2009. 304 с.
24. Остапишин Т. П., Коптюх О. Г. Економічні кризи: сутність, періодичність виникнення, тривалість і стадії їх перебігу. *Фінанси, облік і аудит*. 2013. Вип. 1. С. 113-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Foa_2013_1_16
25. Прищепа Н.П. Антикризове управління підприємствами як напрям забезпечення сталого розвитку. *Виробничий менеджмент: історія і сьогодення*: Матеріали круглого столу з нагоди 100-річчя виходу праці Анрі Файоля «Загальне і промислове управління» (1916 р.). 2016. URL: <http://er.nau.edu.ua:8080/handle/NAU/24227>.
26. Ситник Л.С. Тенденції розвитку антикризового управління економікою. *Вісник Хмельницького національного університету*. Т2. 2009. №3. С. 27-30.
27. Ткаченко А.М., Калюжна Ю.В. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Т.1. 2013. Вип.1. С. 122 - 126.
28. Ткачова Н. М. Розробка ефективного державного механізму антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 8. С. 124-126. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2015/26.pdf
29. Файншмидт Е. А. Кризис-менеджмент: учеб. пособие. Москва. 2014. URL: <http://ccaf.ru/wp-content/uploads/2013/05/E-A-Файншмидт-Кризис-менеджмент.-2014.pdf>.
30. Філатова О.М. Антикризове регулювання економіки: історико-економічний аспект. *Проблемы и перспективы развития сотрудничества между странами юго-восточной Европы в рамках Черноморского экономического сотрудничества и ГУАМ*. 2009. 856 с.
31. Фурдичко Л.Є., Жовтанецька Л.Є. Суть і необхідність антикризового управління промисловими підприємствами в сучасних умовах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Випуск 22. 9. С. 273-278.

32. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ: МАУП, 2006. 256 с
33. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ: МАУП, 2006. 256 с
34. Чикаренко І. Принципи та модель реалізації системи антикризового управління на муніципальному рівні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2011. Вип. 4 (11). С. 250-261.
35. Чухно А.А. Сучасна фінансово-економічна криза: природа, шляхи і методи її подолання. *Економіка України*. 2010. № 1. С. 4-18.
36. Шпачук В. В. Сутність терміну «Антикризове управління». *Науковий вісник Академії муніципального управління*. 2011. Вип. 1. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Nvamu_upravl/2011_1/27.pdf.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Теоретичне дослідження антикризового управління на місцевому рівні

Таблиця А.1. – Роль та значення криз в сучасних економічних системах

Тип економічної системи	Країни	Характерні ознаки	Роль та значення кризи
Традиційна економічна система	Слаборозвинуті країни: країни Африки й Латинської Америки.	Багатоукладність економіки (різні форми власності та господарювання); Традиційність розподілу й обміну (національні традиції); Немає поділу праці; Обмеженість ресурсів при наявності великих потреб; Натуральність господарства (натуральний продукт – головне багатство); Низький технічний розвиток.	Криз практично немає
Командно-адміністративна економіка	Колишній СРСР та низка країн Східної Європи й Азії (Китай, Північна Корея).	Суспільна (а в реальності державна) власність на ресурси, сильна монополізація і бюрократизація економіки, Централізоване планування (планова економіка); Абстрагування від ринкових законів (грошових відносин, конкуренції і вільного ціноутворення); Зрівняльний розподіл результатів господарювання, відсутність матеріальних стимулів до ефективної праці.	Криз немає, є лише «труднощі розвитку», які вирішуються виключно вищими державно- партійними органами
Ринкова економіка	США, Канада, Японія, високорозвинені країни-члени ЄС	Розмаїття форм власності, чільне місце займає приватна власність в усіх її видах; Вільний доступ і вихід з ринку; Масовість ринку, вільна конкуренція великої кількості виробників; Свобода в переміщенні матеріальних, фінансових і людських ресурсів; Обмеженість державного впливу та регулювання економічних процесів на ринку.	Криза – це об’єктивний процес, котрий визначає шлях до оптимізації економічної системи, усуває застарілу техніку і технологію, організацію виробництва і праці, відкриває простір для впровадження нового
Перехідна економіка	Країни колишні члени СРСР (Україна, Росія, Білорусія, Грузія, Казахстан та ін.)	Суттєвість процесів, які відображають становлення нових соціально-економічних зв’язків; Наявність елементів старої народногосподарської структури, що віджили себе; Висока чутливість суспільного виробництва до змін у кон’юктурі світового ринку й неможливість реального впливу на нього; Недостатній рівень вирішення соціальних проблем, котрий породжує досить суттєвий рівень соціального напруження.	Постійність виникнення криз економічного, політичного та соціального характеру, в результаті яких формуються нові або удосконалюються діючі ринкові механізми економічного регулювання.

Таблиця А.2. – Роль та значення криз в сучасних економічних системах

Автор	Визначення
<i>Українські науковці</i>	
Воронкова В.Г., Беліченко А. Г., Попов О. М. і ін.	<i>криза</i> – об’єктивне явище в соціально-економічній системі, в основі функціонування та розвитку якої лежить керована діяльність людини [11, с. 186].
Чернявський А.Д.	<i>криза</i> – це переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування [32, с. 4].
Іванюта С.М	<i>криза</i> – це складний загострений стан, різкий перелом або занепад [14, с. 283]
Мочерний С.В.	<i>криза</i> – основна фаза періодичного економічного циклу, різке погіршення економічного становища в країні (значний спад виробництва, масові банкрутства, значне зростання безробіття, фінансово-кредитна криза, падіння цін, зростання відсоткової ставки та інше) [23, с. 125]
Барановський О.І.	<i>криза</i> – це фактично точка біфуркації, яка містить в собі потенційну можливість як деструктивного, так і конструктивного характеру [7, с. 45]
Дацюк І.В.	<i>криза</i> – об’єктивний процес, який призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися, адже це ставлення ґрунтується на діалектичній єдності основних тенденцій в існуванні системи – сталого функціонування та розвитку, що поступово змінюють одна одну [13, с. 166].
А.А. Чухно	<i>криза</i> –це одна з форм розвитку економіки, в ході якої усуваються застарілі техніка і технологія, організація виробництва і праці, відкривається простір для зростання й утвердження нового [35, с.5]
Бутко М. П., Матренко С. О.	<i>криза</i> – це закономірний етап у функціонуванні будь-якої системи, що може бути спричинений факторами впливу внутрішнього або зовнішнього середовища, кардинальними змінами у світовій економіці, що вимагає від системи суттєвого корегування або навіть, повної зміни концепції свого розвитку [8, с. 4].
Остапишин Т. П., Коптюх О.Г.	<i>криза</i> – це порушення рівноваги в розвитку економічної системи, яке призводить до змін форми її організації, до її переходу у новий стан або припинення існування [24, с. 115].
Ткаченко А.М., Калюжна Ю.В.	<i>криза</i> – це об’єктивний процес якісних та кількісних змін, які, зазвичай, призводять до потенційно негативних результатів діяльності [27, с. 124]
Маковоз О. В., Авагімов А. А.	<i>криза</i> – це такий стан системи, за якого відбувається динамічна безповоротна трансформація її елементів, втрата звичних зв’язків та порушення збалансованості системи; <i>економічна криза</i> – це таке порушення економічних зв’язків та пропорцій, за якого неможливе подальше існування соціальної системи у попередньому вигляді [20, с. 220].
Ватченко О.Б., Шаранов Р.С.	<i>криза</i> – це переломний етап функціонування будь-якої системи, що може нести не тільки руйнівний та негативний характер, а й потенціал змін [10, с. 151].

Автор	Визначення
Кучінка Т.В.	<i>криза</i> – це об’єктивний, цілеспрямований і закономірний процес змін, в основі якого покладено незворотність, спадковість та цілеспрямованість [19, с. 30].
<i>Зарубіжні науковці</i>	
Коротков Е.М.	<i>криза</i> – це «крайне загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі» [15, с. 118]
Файншмідт Є.А.	<i>криза</i> - це процес порушення рівноваги самокерованої системи, який супроводжується втратою її стійкості та може закінчитись або руйнацією і цілковитим припиненням існування системи, або переходом її в новий стан стійкої рівноваги [29, с. 38]
Д. Кокрем (Dominic Cockram) та К. Ван Ден Хейвел (Claudia Van Den Heuvel)	<i>криза</i> – це нестабільності чи зміни; <i>криза</i> – це загрози, що є визначальними чинниками кризи, коли вона виходить за рамки нормального і спричиняє нестабільність або зміни в організації чи системі та може становити загрозу для її майбутнього [1].
Ф. Роберт (Robert F. Englea), Ріанд (Tianyue Ruanb) .	<i>криза</i> – це зовнішній удар, який може стати джерелом руйнівних шоків для всієї економіки і викликає її спад [3].

Таблиця А.3. – Окремі підходи українських і зарубіжних вчених до визначення поняття «антикризове управління»

Автор	Визначення
<i>УКРАЇНСЬКІ НАУКОВЦІ</i>	
Василенко В. О.	<i>антикризове управління</i> – це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку [9].
Іванюта С.М.	<i>антикризове управління</i> – це сукупність заходів управління, що забезпечують моніторинг, діагностику, запобігання, нейтралізацію і подолання кризових явищ на всіх рівнях економіки [14].
Шершньова З.Є., Багацький В.М., Гетманцева Н.Д.	<i>антикризове управління</i> – це тип управління, що орієнтоване на своєчасне реформування економіки, оцінку, прогноз, діагностику процесів у діяльності підприємства, галузі, регіону, держави [26, с. 27].
Ситник Л.С.	<i>антикризове управління</i> – це тип управління, що орієнтоване на своєчасне реформування економіки, оцінку, прогноз, діагностику процесів у діяльності підприємства, галузі, регіону, держави [26, с. 27].
Філатова О.М.	<i>антикризове управління</i> – це свідомі і цілеспрямовані дії держави (певною мірою і могутніх корпорації та наднаціональних органів) щодо запобігання або зменшення глибини економічних криз, стабілізації господарської кон'юнктури і збільшення темпів економічного зростання [30].
Шпачук В. В	<i>антикризове управління</i> – це управлінська система, заснована на стратегічних засадах і спрямована на підтримання стабільного стану соціально-економічної системи, що здатна швидко адаптуватись до умов мінливого ринкового середовища [36].
Чабатура Т. та ін.	<i>антикризове управління</i> – це сукупності принципів, законів та процедур, що забезпечують процес прийняття управлінських рішень, необхідних для пом'якшення наслідків кризових явищ і попередження появи криз [4].
Фурдичко Л.Є. Жовтанецька Я.В.	<i>антикризове управління</i> - це процес, в якому суб'єкт антикризового управління здійснює відновлення ефективного функціонування за допомогою системи методів, заходів та інструментів в умовах істотних ресурсних обмежень і підвищеного ризику [31, с. 276].
Прищепа Н.В.	<i>антикризове управління</i> – це процес керування під тиском обставин, що дозволяє виконувати функції управління, швидко ухвалюючи оптимальні рішення з невідкладних проблем [25].
Кульчій І.О.	<i>антикризове управління</i> – це процес запобігання або подолання кризи, де об'єднані дві складові: запобігання, якщо не настала криза, і подолання її у післякризовий період» [17, с. 54].
Чикаренко І. А.	<i>антикризове управління</i> (державне) - це процес, який характеризується комплексністю та багатоплановістю, охоплює систему заходів із діагностики кризових явищ (моніторинг, аналіз, оцінювання, контроль), планування (прогнозування, розроблення сценаріїв, моделювання, програмування), нейтралізації і подолання кризи (прийняття управлінських рішень, реалізація стратегій, проектів, планів профілактичних та надзвичайних заходів, зокрема, з мобілізації ресурсів) [34].

Автор	Визначення
Мостенська Т.Л., Юрій Е.О.	<i>антикризове управління</i> – це діяльність менеджменту, що є складовою управління економічною безпекою підприємства і полягає у передбаченні можливості настання кризової ситуації, реалізується через підготовку та впровадження відповідних управлінських рішень, взяття на себе відповідальності та контролю за реалізацією запланованих заходів, швидкому реагуванні у випадку кризової ситуації для виведення підприємства із кризового стану [22].
Сулькін О.	<i>антикризове управління</i> – це певна послідовність зусиль управління, яка повинна здійснюватись у вигляді етапів та процедур, що мають прямий і зворотній зв'язок [5].
<i>ЗАРУБІЖНІ НАУКОВЦІ</i>	
Мінаєв Е.С.	<i>антикризове управління</i> – це комплекс послідовно здійснюваних заходів щодо запобігання, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків
Кругік А.В., Муравйов А.І.	<i>антикризове управління</i> - це система заходів з попередження кризових явищ, зокрема, управління в умовах кризи [16]
Коротков Е. М.	<i>антикризове управління</i> – це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для подальшого розвитку [15].
Курошева Г.М.	<i>антикризове управління</i> – це сукупність зовнішніх та внутрішніх впливів, що забезпечують на всіх стадіях життєвого циклу системи відновлення та стабілізацію її роботи (якщо воно знаходиться в кризовому становищі) чи запобігання гальмуванню (не зниження) темпів або обсягів, де існують слабкі ознаки кризового становища [18].
Грязнова А. Г.	<i>антикризове управління</i> – система управління, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення несприятливих явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації спеціальної програми, що має стратегічний характер та дозволяє усунути тимчасові утруднення, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись на власні ресурси [6]
Джасінська Дж. (Jasinska J.)	<i>антикризове управління</i> – це частина стратегічного управління, що формує ресурсний потенціал підприємства з метою запобігання кризових ситуацій [2].

ДОДАТОК Б

Доходи та витрати бюджету м. Суми.

Таблиця Б.1 – Показники доходів бюджету м. Суми за 2015-2019 рр., млн. грн.

Назва статті	Рік					Відхилення 2019/2018		Відхилення 2019/2015	
	2015	2016	2017	2018	2019	+/-	%	+/-	%
Податкові надходження	681,9	996,8	1298,5	1552,7	1718,3	165,6	110,7	1036,4	252
Неподаткові надходження	95,2	135,3	153,2	158,5	143,9	-14,6	90,8	48,7	151,2
Доходи від операцій з капіталом	6,7	2,9	6	5,3	4,9	-0,4	92,5	-1,8	73,1
Цільові фонди	1	0,8	1	0,8	1,6	0,8	200	0,6	160
Офіційні трансферти	904,7	1219,3	1413,3	1644,5	1109,4	-535,1	67,5	204,7	122,6
Всього доходів	1689,5	2355,1	2872	3361,8	2978,1	-383,7	88,6	1288,6	176,3

Таблиця Б.2 – Склад та структура податкових надходжень бюджету м. Суми за період 2015-2019 рр

Назва статті	Рік										Відхилення 2019/2018		Відхилення 2019/2015	
	2015		2016		2017		2018		2019		+/-	%	+/-	%
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%				
Податки на доходи, податки на прибуток, податки на збільшення ринкової вартості	429,9	63,04	610,3	61,23	844,8	65,06	1043,4	67,2	1152,5	67,07	109,1	110	722,6	268
– податок з доходів фізичних осіб	429,7	63,02	610,1	61,21	844,4	65,03	1043,2	67,19	1152,2	67,05	109,0	110	722,5	268
Рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів	0,2	0,03	0,1	0,01	0,1	0,01	0,2	0,01	0,4	0,02	0,2	200	0,2	200

Продовження таблиці Б.2

Назва статті	Рік										Відхилення 2019/2018		Відхилення 2019/2015	
	2015		2016		2017		2018		2019		+/-	%	+/-	%
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%				
Внутрішні податки за товари і послуги	68,2	10	107,7	10,8	126,7	9,76	137,8	8,87	135,3	7,87	-2,5	98	67,1	198
Місцеві податки і збори, в т.ч.:	181,7	26,65	275,6	27,65	323,4	24,91	367,2	23,65	426	24,79	58,8	116	244,3	234
– єдиний податок	79	11,59	118	11,84	152,6	11,75	185,3	11,93	224,1	13,04	38,8	121	145,1	284
– податки на власність (майно)	103,1	15,12	157,7	15,82	170,6	13,14	181,6	11,7	201,1	11,7	19,5	111	98,0	195
Інші податки і збори	1,9	0,28	3,1	0,31	3,5	0,27	4,1	0,26	4,1	0,24	0,0	100	2,2	216
Разом	681,9	100	996,8	100	1298,5	100	1552,7	100	1718,3	100	165,6	111	1036,4	252

Таблиця Б.3 – Обсяги і структура неподаткових надходжень зі змінами бюджету м. Суми за період 2015-2019 рр.

Назва статті	Рік										Відхилення 2019/2018		Відхилення 2019/2015	
	2015		2016		2017		2018		2019		+/-	%	+/-	%
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%				
Доходи від власності та підприємницької діяльності	0,7	0,74	33,5	24,76	38,2	24,93	18,5	11,67	5,9	4,1	-12,6	32	5,2	843
Адміністративні збори й платежі, надходження від некомерційного та побічного продажу	31,2	32,77	34,5	25,5	38	24,8	44,3	27,95	45,5	31,62	1,2	103	14,3	146
Інші неподаткові надходження	4,7	4,94	7,5	5,54	10,3	6,72	8,4	5,3	10,7	7,44	2,3	127	6	228
Власні надходження бюджетних установ	58,6	61,55	59,8	44,2	66,7	43,54	87,3	55,08	81,8	56,85	-5,5	94	23,2	140
Разом	95,2	100	135,3	100	153,2	100	158,5	100	143,9	100	-14,6	91	48,7	151

ДОДАТОК В

Індекси відносної важливості показників видатків місцевого бюджету для соціально-економічного розвитку м. Суми

Таблиця В.1 – Класифікація показників видатків бюджету м. Суми за рівнем відносної важливості для соціально-економічного розвитку території

Характеристика відносної важливості	Показники	Індекс відносної важливості	Функціональна група
Надвисока	Загальна економічна та трудова діяльність	7	Економічна діяльність
	Паливно-енергетичний комплекс	7	
	Сільське господарство, лісове господарство, та мисливство, рибне господарство	7	
	Запобігання та ліквідація забруднення навколишнього природного середовища	7	Охорона навколишнього середовища
Висока	Соціальний захист пенсіонерів	6	Соціальний захист та забезпечення
	Збереження природно-заповідного фонду	6	Охорона навколишнього середовища
	Медична продукція та обладнання	6	Охорона здоров'я
	Лікарні та санаторно-курортні заклади	6	
	Вища освіта	6	Освіта
	Загальна середня освіта	6	
Дошкільна освіта	6		
Середня	Поліклініки та амбулаторії, швидка та невідкладна допомога	5	Охорона здоров'я
	Санітарно-профілактичні та протиепідемічні заходи і заклади	5	
	Дослідження і розробки у сфері охорони здоров'я	5	
	Транспорт	5	Економічна діяльність
	Комунальне господарство	5	
	Професійно-технічна освіта	5	Освіта
	Післядипломна освіта	5	
	Органи місцевої влади та місцевого самоврядування	4	Загальнодержавні функції
	Фундаментальні дослідження	4	
	Соціальний захист сім'ї, дітей та молоді	4	Соціальний захист і забезпечення
	Соціальний захист на випадок непрацездатності	4	
	Соціальний захист ветеранів війни та праці	4	
	Допомога у вирішенні житлового питання	4	
	Культура та мистецтво	4	Духовний і фізичний розвиток
Низька	Житлове господарство	3	Економічна діяльність
	Програми матеріального забезпечення навчальних закладів	3	Освіта
	Позашкільна освіта та заходи із позашкільної роботи з дітьми	3	

Продовження таблиці В.1

Характеристика відносної важливості	Показники	Індекс відносної важливості	Функціональна група
Низька	Фізична культура і спорт	2	Духовний і фізичний розвиток
	Засоби масової інформації	2	
	Дослідження і розробки сфері місцевого управління	2	Загальнодержавні функції
	Проведення виборів та референдумів	2	
Наднизька	Зв'язок, телекомунікації та інформатика	1	Духовний і фізичний розвиток
	Дослідження і розробки у сфері духовного і фізичного розвитку	1	
	Дослідження і розробки у сфері охорони навколишнього середовища	1	Охорона навколишнього середовища
	Дослідження і розробки у сфері освіти	1	Освіта
	Дослідження і розробки у сфері житлово-комунального господарства	1	Економічна діяльність
	Дослідження і розробки у сфері соціального захисту	1	Соціальний захист і соціальне забезпечення
	Соціальний захист безробітних	1	

ДОДАТОК Г

Побудова моделі оптимізації витратків бюджету в Microsoft Excel

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	Позначення параметрів	Значення параметрів	Коефіцієнти відносної важливості	Коефіцієнти досягнутого розвитку		Граничні обмеження					Бажани рівень досягнутого розвитку	0,5	
2	x1		3,00	0,04		0,33	<	x1	<	3,06			
3	x2		4,40	0,65		19,73	<	x2	<	40,39			
4	x3		3,40	0,49		4,19	<	x3	<	37,25			
5	x4		5,40	0,52		16,81	<	x4	<	49,45			
6	x5		2,00	0,09		4,02	<	x5	<	10,15			
7	x6		5,00	0,32		2,58	<	x6	<	30,29			
8	x7		4,70	0,88		0,01	<	x7	<	8,32			
9	Значення цільової функції		0,00			Обмеження							
10						0,00	=			100			
11						0	>			0			
12						0,00	<			30			
13						0	<			32			
14													
15													

Рисунок Г.1 – Формування бази даних

W7		fx											
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
	Позначення параметрів	Значення параметрів	Коефіцієнти відносної важливості	Коефіцієнти досягнутого розвитку	Граничні обмеження						Бажани рівень досягнутого розвитку		
1													
2	x1	3	0,04		0,33	<	x1	<	3,06				
3	x2	4,4	0,65		19,73	<	x2	<	40,39				
4	x3	3,4	0,49		4,19	<	x3	<	37,25				
5	x4	5,4	0,52		16,81	<	x4	<	49,45				
6	x5	2	0,09		4,02	<	x5	<	10,15				
7	x6	5	0,32		2,58	<	x6	<	30,29				
8	x7	4,7	0,88		0,01	<	x7	<	8,32				
9	Значення цільової функції	=СУММПРОИЗВ(B2:B8;C2:C8)			Обмеження								
10					=СУММ(B2:B8)	=	100						
11					=СУММПРОИЗВ(B2:B8;D2:D8)	>	=M1*СУММ(B2:B8)						
12					=B4+B7	<	30						
13					=B4+B5+B8	<	32						
14													
15													
16													

Рисунок Г.2 – Внесення формул

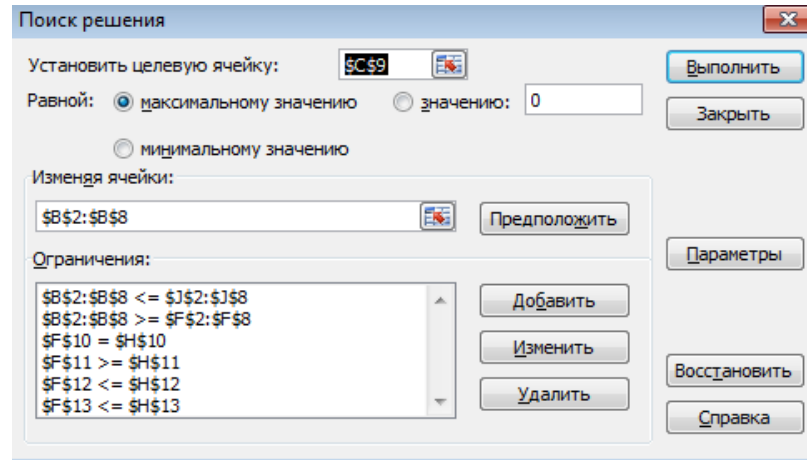


Рисунок Г.3 – Визначення критеріїв пошуку рішення

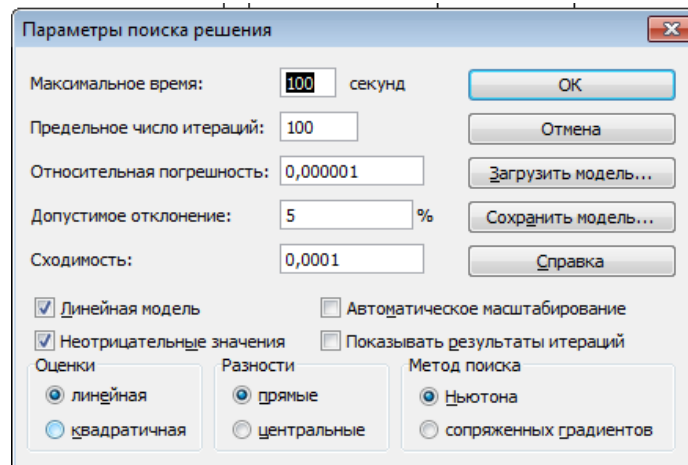


Рисунок Г.4 – Визначення умови лінійності моделі

Q10														
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	Позначення параметрів	Значення параметрів	Коефіцієнти відносної важливості	Коефіцієнти досягнутого розвитку		Граничні обмеження						Бажани рівень досягнутого розвитку		
2	x1	0,33	3,00	0,04		0,33 <	x1	<		3,06			0,5	
3	x2	34,97	4,40	0,65		19,73 <	x2	<		40,39				
4	x3	4,19	3,40	0,49		4,19 <	x3	<		37,25				
5	x4	33,80	5,40	0,52		16,81 <	x4	<		49,45				
6	x5	4,02	2,00	0,09		4,02 <	x5	<		10,15				
7	x6	22,68	5,00	0,32		2,58 <	x6	<		30,29				
8	x7	0,01	4,70	0,88		0,01 <	x7	<		8,32				
9	Значення цільової функції		473,11			Обмеження								
10						100,00 =		100						
11						50 >		50						
12						26,87 <		30						
13						38 <		32						

Рисунок Г.5 – Результати знайденого рішення задачі

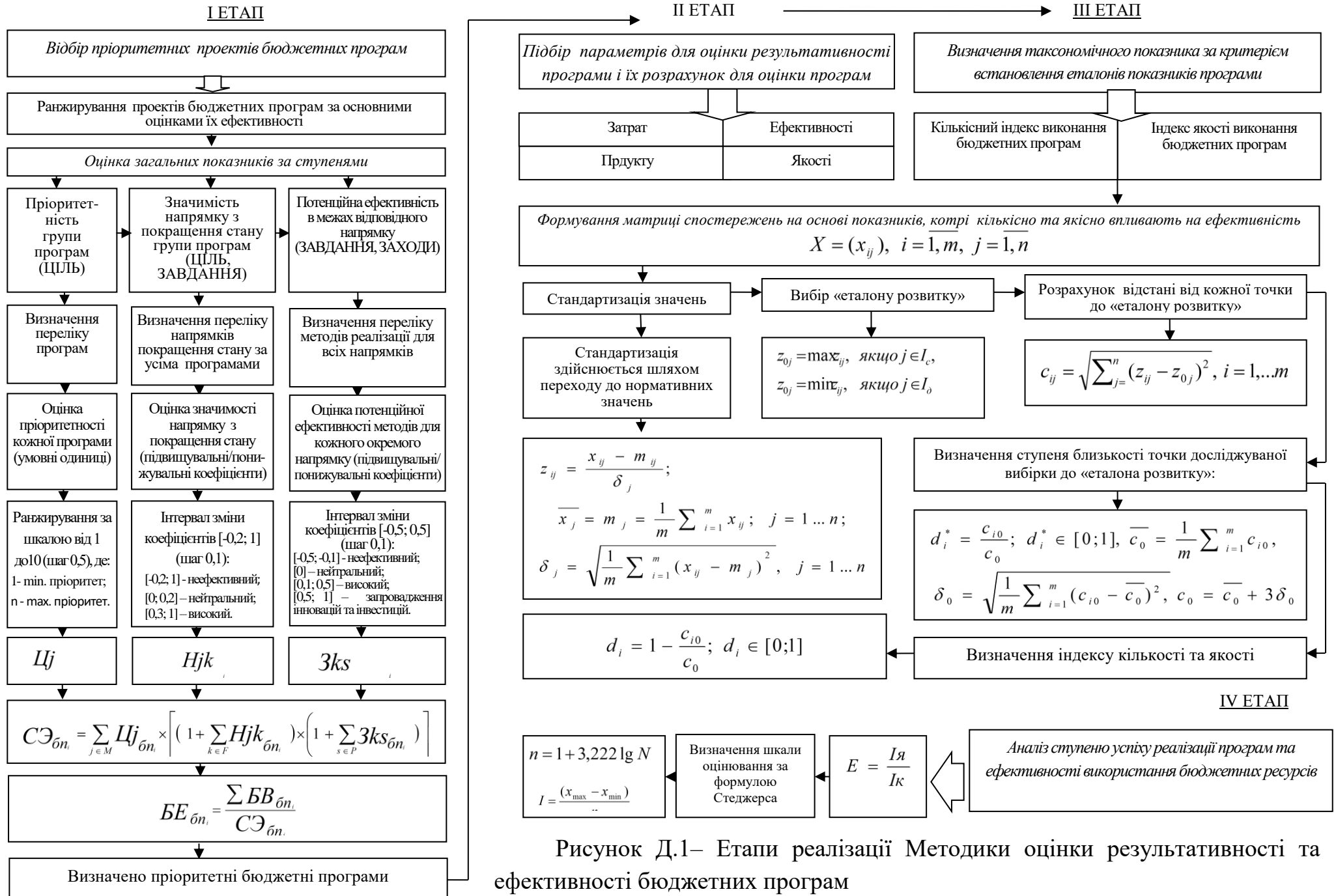


Рисунок Д.1– Етапи реалізації Методики оцінки результативності та ефективності бюджетних програм

ДОДАТОК Ж

Визначення параметрів для оцінки соціального ефекту та бюджетної ефективності програм бюджету м. Суми

Таблиця Ж.1 – Оцінка ступеню значущості напрямлення покращення на прикладі системи оцінки бюджетних програм м. Суми

Номер (по ступеню зменшення значущості)	Напрямок покращення	Номер цільової групи													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.	Підвищення рівня безпеки	0,4	0,2	1	1	0,4	0,7	0,6	0,5	1	0,7	0,2	0,3	0,2	1
2.	Створення комфортних життєвих умов	0,6	0,1	0	0,6	0,5	-0,2	0,4	1	0,4	0,8	0,6	0,6	0,5	0,8
3.	Підвищення рівня матеріального благополуччя	0,3	0,3	-0,2	0	0,3	-0,2	0,6	0,6	0,4	0	0,8	0,7	0,7	0,7
4.	Охорона і покращення здоров'я	0,5	0	1	0,8	0,8	0,8	0,5	1	1	0,1	0,4	0,9	0,6	1
5.	Підвищення культурного і освітнього рівня	0,6	0,7	0,2	0,5	0,8	0,5	0,3	0,3	0,3	-	0,2	-0,2	0,8	0,8
6.	Підвищення рівня доступності житла	0,5	0,7	-	-	0,2	-	0,4	0,2	-	1	1	0	2	0,7
7.	Соціалізація та адаптація	0,7	1	0,7	0,6	0,7	0,6	0,3	0,7	0,7	-	0,3	0,5	0,3	0,2
8.	Реабілітація	-	-	0,8	0,7	-	1	0,8	1	-	-	-	-	-	-

Таблиця Ж. 2– Оцінка ступеню потенційної ефективності заходу покращення на прикладі системи оцінки бюджетних програм м. Суми

Номер (по ступеню зменшення ефективності)	Захід покращення	Номер напрямку покращення							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	Рання профілактика негативних наслідків	0,2	-	-	0,5	-	-	0,4	0,5
2	Профілактика захворювань	0,3	-0,5	-	0,5	-	-	0,2	0,4
3	Адресна матеріальна допомога	-0,5	-0,2	0,1	-	0	0,3	-0,2	0,2
4	Патронаж	-0,2	0,1	-	0,2	0,1	-	0,3	0,3
5	Влаштування в спеціалізовані заклади	0	-0,2	-	0,3	0,4	-	0,4	0,1
6	Допомога в формуванні внутрішніх позитивних потреб	0,1	0	0,2	0,3	0,4	-	0,4	0,1
7	Допомога при працевлаштуванні	0,1	0,2	0,5	-	0,3	0,3	0,5	0,4
8	Розвиток можливостей для дозвілля	0,2	0,2	-	-	0,5	-	0,5	0,3
9	Забезпечення доступу до послуг медичинської допомоги	0,2	0,3	-	0,5	-	-	0,2	0,4
10	Правова та інформаційна допомога	0,1	0	0,4	0,3	0,2	0,5	0,1	0,1
11	Формування і розвиток потреби в здоровому способі життя	0,2	0	-	0,5	0,5	-	0,2	0,2
12	Створення інфраструктури	1,3	0,6	-	1,3	1,5	1,5	-	-
13	Інвестиції в оновлення фондів	1,3	1,3	-	1,4	1,5	1,4	-	-