

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки

Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

СОКАЛЬСЬКА ДАРИНА СЕРГІЙВНА
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 352.075:353.2
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ
ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня _____ Бакалавр _____
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

Д. С. СОКАЛЬСЬКА
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
ЗАХАРІНА Оксана Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат економічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління
за результатами попереднього захисту **СОКАЛЬСЬКА Дарина Сергіївна**
допущена до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № ____ від « ____ » червня 2025 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я, прізвище)

« ____ » червня 2025 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувачка вищої освіти **СОКАЛЬСЬКА Дарина Сергіївна** захистила
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(власне ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

СОКАЛЬСЬКА Д. С. Підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування в умовах економічної нестабільності. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Поліський національний університет, 2025.

Досліджено особливості функціонування органів місцевого самоврядування в умовах економічної нестабільності. З'ясовано, що сучасні виклики, зокрема війна, бюджетний дефіцит, руйнування інфраструктури, депопуляція та цифрова нерівність, суттєво ускладнюють виконання органами місцевого самоврядування своїх повноважень. Проаналізовано рівень ефективності діяльності місцевих рад за ключовими критеріями: інституційної, фінансової, соціальної та інноваційної спроможності. Ідентифіковано чинники, що сприяють успішному розвитку громад, серед яких: стратегічне планування, цифровізація, прозорість управлінських процесів та активна участь громадян.

Запропоновано практичні механізми підвищення ефективності органів місцевого самоврядування, зокрема впровадження інструментів антикризового управління, електронного документообігу, сценарного планування та онлайн-сервісів для мешканців. Обґрунтовано, що підвищення ефективності органів місцевого самоврядування є ключовою умовою стійкості територіальних громад та формування довгострокової політики розвитку в кризових умовах.

Ключові слова: місцеве самоврядування, економічна нестабільність, ефективність управління, територіальні громади, стратегічне планування, діджиталізація, антикризове управління, управлінська спроможність.

SUMMARY

SOKALSKA D. Increasing the efficiency of local government in the context of economic instability. – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for a bachelor's degree in specialty 281 «Public Management and Administration». – Polissia National University, 2025.

The article examines the peculiarities of functioning of local self-government bodies in the context of economic instability. It is found that current challenges, such as war, budget deficit, infrastructure destruction, depopulation and digital inequality, significantly complicate the exercise of powers by local governments. The article analyses the level of efficiency of local councils by key criteria: institutional, financial, social and innovative capacity. The factors contributing to the successful development of communities are identified, including strategic planning, digitalization, transparency of management processes and active participation of citizens.

Practical mechanisms for improving the efficiency of local self-government bodies are proposed, including the introduction of anti-crisis management tools, electronic document management, scenario planning and online services for residents. It is substantiated that increasing the efficiency of local self-government bodies is a key condition for the sustainability of territorial communities and the formation of a long-term development policy in crisis conditions.

Key words: local self-government, economic instability, management efficiency, territorial communities, strategic planning, digitalization, crisis management, management capacity.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	9
1.1. Сутність, принципи та функції органів місцевого самоврядування в системі публічного управління	9
1.2. Показники ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та чинники, які її визначають	14
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	17
2.1. Соціально-економічні виклики в Україні та їх вплив на діяльність органів місцевого самоврядування	17
2.2. Оцінка ефективності функціонування органів місцевого самоврядування	19
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	23
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	24
3.1. Впровадження інструментів стратегічного управління та антикризового планування	24
3.2. Діджиталізація та оптимізація адміністративних процесів в органах місцевого самоврядування	27
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	32
ВИСНОВКИ	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	35
ДОДАТКИ	39

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Становлення ефективної системи місцевого самоврядування є ключовою умовою успішного соціально-економічного розвитку України, особливо в умовах затяжної економічної нестабільності, воєнного стану, дефіциту фінансових ресурсів та високої соціальної вразливості населення. Децентралізація влади, яка активно впроваджується з 2014 р., значно розширила повноваження органів місцевого самоврядування, водночас поклавши на них відповідальність за управління територіями в умовах постійних криз.

Сучасні виклики, пов'язані зі зменшенням надходжень до місцевих бюджетів, зростанням потреб у соціальній підтримці населення, внутрішньою міграцією, руйнуванням інфраструктури, зміною ринку праці, а також необхідністю оперативного реагування на непередбачувані загрози, вимагають від органів місцевого самоврядування не просто виконання базових адміністративних функцій, але й запровадження ефективного, інноваційного і стратегічного управління. У той же час, у багатьох територіальних громадах спостерігається низький рівень інституційної спроможності, кадрового потенціалу, брак досвіду кризового менеджменту та обмежений доступ до інвестиційних ресурсів. Це обмежує здатність органів місцевого самоврядування своєчасно й результативно реагувати на виклики нестабільного середовища.

Таким чином, пошук шляхів підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, формування гнучких управлінських моделей, використання сучасних технологій управління, посилення діалогу з громадою та прозорості рішень набуває особливого значення. Саме від ефективності місцевої влади сьогодні залежить не лише рівень добробуту мешканців конкретної громади, а також загальна стійкість держави до внутрішніх і зовнішніх загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичне підґрунтя

ефективності управлінських процесів було закладено ще класиками управлінської думки. Значний внесок у розвиток теорії ефективності державного управління зробили Пітер Друкер, який розробив концепцію результативного менеджменту та управління за цілями; Фредерік Тейлор – засновник наукової організації праці; Анрі Файоль – автор принципів адміністративного управління та Герберт Саймон – один із творців теорії прийняття управлінських рішень. Їхні підходи залишаються актуальними і нині, зокрема при розробці механізмів підвищення ефективності діяльності органів публічної влади в умовах невизначеності.

Серед українських дослідників значний внесок у розробку теоретичних і практичних аспектів підвищення ефективності місцевого самоврядування зробили Т. Бельська, В. Дзюндзюк, Ю. Кальниш, В. Корженко, В. Мартиненко, Л. Приходченко, Б. Данилишин, Г. Коваленко, В. Козак, В. Куйбіда, Н. Нижник [21]. Питання функціонування органів місцевого самоврядування та розвитку місцевих утворень в своїх дослідженнях розглядали М. Кирилов, Ю. Панійко, М. Пухтинський, В. Кравченко, Ю. Чудновський [22]. Проблемам підвищення ефективності діяльності органів державної влади присвячені праці В. Князева, В. Бакуменка, С. Дубенка, Н. Нижника та ін. дослідників [16].

Метою кваліфікаційної роботи є визначення теоретичних і прикладних засад підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування в умовах економічної нестабільності, а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінських підходів на місцевому рівні.

Визначена мета зумовила необхідність вирішення наступних завдань:

1. Розкрити сутність, принципи та функції місцевого самоврядування як складової публічного управління.
2. Розглянути основні наукові підходи до оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та ідентифікувати чинники, які на неї впливають.
3. Дослідити вплив економічної нестабільності на функціонування органів місцевого самоврядування в Україні.

4. Виявити основні проблеми та бар'єри, що перешкоджають ефективній роботі місцевих органів влади в кризових умовах.

5. Запропонувати шляхи вдосконалення управлінської діяльності органів місцевого самоврядування.

6. Сформулювати рекомендації щодо підвищення стійкості та адаптивності місцевого самоврядування до економічної нестабільності.

Об'єктом дослідження є система діяльності органів місцевого самоврядування в умовах економічної нестабільності. *Предметом дослідження* є сукупність організаційно-управлінських, інституційних та інноваційних механізмів підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування в умовах нестабільного соціально-економічного середовища.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та виконання завдань кваліфікаційної роботи використано комплекс взаємопов'язаних загальнонаукових та спеціальних методів, які забезпечили всебічний аналіз проблеми ефективності діяльності органів місцевого самоврядування в умовах економічної нестабільності. Так, *метод аналізу і синтезу* застосовано для вивчення наукової літератури, законодавчої бази, управлінських підходів до організації діяльності органів місцевого самоврядування, а також для систематизації факторів, які впливають на ефективність місцевого самоврядування. За допомогою *методу індукції та дедукції* сформульовано узагальнення та поєднано теоретичні положення з практичними висновками.

Порівняльно-правовий метод застосовано для аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду підвищення ефективності роботи місцевих органів влади. Водночас *системний підхід* використано для комплексного розгляду діяльності органів місцевого самоврядування як цілісної управлінської системи, що функціонує в умовах дії зовнішніх та внутрішніх факторів. Для оцінки ресурсного потенціалу громад, ефективності використання місцевих бюджетів, динаміки економічних показників застосований *аналіз статистичних даних*.

Інформаційну основу дослідження становлять нормативно-правові акти України, періодичні видання, наукові праці вітчизняних і зарубіжних

дослідників з обраної тематики, праці фахівців у сфері публічного управління, а також ресурси глобальної мережі *Internet*.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в удосконаленні теоретичних підходів щодо оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування в умовах економічної нестабільності. Обґрунтовано комплекс управлінських механізмів, спрямованих на підвищення адаптивності, стійкості та результативності роботи органів місцевого самоврядування у кризових умовах. Запропоновано практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних управлінських рішень на місцевому рівні.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження можуть бути використані органами місцевого самоврядування для удосконалення управлінських рішень в умовах економічної нестабільності. Запропоновані підходи сприяють підвищенню ефективності функціонування місцевої влади через впровадження інноваційних управлінських механізмів, посилення інституційної спроможності та підвищення рівня адаптивності до кризових викликів. Практичні рекомендації можуть бути застосовані у розробці стратегічних програм розвитку територіальних громад, підготовці проєктів рішень, а також у процесі навчання та підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Апробація результатів дослідження. Результати кваліфікаційної роботи доповідались на Міжнародній науково-практичній конференції «Механізми управління розвитком територій», присвяченій 100-річчю Поліського національного університету (м. Житомир, 2022 р.); Науково-практичній конференції «Студентські наукові читання-2022» за результатами 1 туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт (м. Житомир, 2022 р.).

Структура та обсяг роботи. Робота включає вступ, 3 розділи, висновки та додатки. Дослідження містить 4 таблиці та 1 рисунок. Список використаної літератури налічує 30 джерел. Обсяг роботи складає 38 сторінок тексту.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Сутність, принципи та функції органів місцевого самоврядування в системі публічного управління

Органи місцевого самоврядування є основною формою реалізації права територіальних громад самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та законів України. Вони виступають ключовими елементами публічної влади на місцях, виконуючи широкий спектр управлінських, соціальних, економічних та адміністративних функцій, спрямованих на забезпечення сталого розвитку відповідних територій.

У науковій та нормативно-правовій літературі органи місцевого самоврядування розглядаються як представницькі та виконавчі структури, утворені територіальною громадою з метою здійснення управління справами місцевого значення [15]. Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», *органи місцевого самоврядування – це сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, які діють в інтересах громади на принципах законності, відкритості, підзвітності, самостійності та участі населення в управлінні* [18]. Вони є юридичними особами публічного права та наділені повноваженнями щодо управління майном, формування бюджету, забезпечення місцевих програм розвитку, надання публічних послуг і захисту прав та інтересів жителів громади.

Сутність місцевого самоврядування полягає у здатності територіальної громади, безпосередньо або через обрані нею органи, здійснювати управління значною частиною публічних справ. В основі цього процесу лежить принцип субсидіарності, відповідно до якого вирішення питань повинно максимально наближуватися до громадянина та здійснюватися на ефективному рівні [15].

Правові засади організації та діяльності органів місцевого

самоврядування в Україні закріплено в Конституції України (ст. 7, 140-146) та Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні». Згідно з цими документами, органи місцевого самоврядування здійснюють управління майном територіальної громади, затверджують місцевий бюджет, встановлюють місцеві податки і збори, забезпечують розвиток інфраструктури, охорону здоров'я, освіту, соціальний захист тощо [14, 18].

Таблиця 1.1

Принципи організації та діяльності органів місцевого самоврядування

Принципи	Характеристика
Народовладдя	Фундаментальний принцип, згідно з яким джерелом влади є народ, тобто мешканці територіальної громади. Реалізація цього принципу можлива як безпосередньо (через місцеві референдуми, загальні збори громадян, місцеві ініціативи), так і опосередковано – через обрані представницькі органи місцевого самоврядування. Народовладдя передбачає активну участь громади у прийнятті рішень, що стосуються місцевого розвитку, бюджету, земельних та комунальних питань.
Законність	Діяльність органів місцевого самоврядування має здійснюватися відповідно до Конституції та законів України, а також інших нормативно-правових актів. Законність передбачає чітке дотримання процедур, регламентів, повноважень та меж компетенції, що унеможливило свавільне або неправомірне втручання у справи громади.
Гласність і прозорість	Органи місцевого самоврядування зобов'язані діяти відкрито, забезпечуючи вільний доступ громадян до інформації про свою діяльність. Цей принцип вимагає публічного обговорення рішень, прозорості бюджетного процесу, надання можливості громадськості контролювати діяльність посадових осіб і представницьких органів, а також участі ЗМІ в інформуванні населення.
Підзвітність і відповідальність	Органи місцевого самоврядування повинні звітувати перед громадою щодо результатів своєї діяльності, використання ресурсів та виконання делегованих функцій. Підзвітність забезпечує зворотний зв'язок між владою та громадянами, а також передбачає механізми притягнення до відповідальності у випадках порушень чи бездіяльності.
Самостійність і автономність	Органи місцевого самоврядування діють незалежно в межах власних повноважень, визначених законом, і не підпорядковуються державним органам. Це забезпечує свободу у прийнятті управлінських рішень, плануванні розвитку громади, розподілі ресурсів та реалізації місцевих програм без зовнішнього втручання.
Єдність системи місцевого самоврядування	Усі органи місцевого самоврядування, незалежно від рівня, становлять цілісну систему, в основі якої – спільні принципи, взаємодія та координація дій. Цей принцип забезпечує послідовність управлінських рішень, узгодженість стратегій розвитку територій та ефективне функціонування усієї системи публічного управління на місцях.

Джерело: власні дослідження автора.

Організація та функціонування органів місцевого самоврядування базуються на визначених законодавством принципах, які відображають демократичну природу місцевої влади та забезпечують ефективну взаємодію між громадою і владними інституціями (табл. 1.1).

Дані принципи відіграють фундаментальну роль у побудові відкритої, відповідальної та результативної системи управління на місцях. Вони визначають базові засади, на яких ґрунтується діяльність місцевої влади, сприяють забезпеченню прав мешканців територіальних громад, сталому розвитку територій та реалізації публічного інтересу. Дотримання цих принципів є передумовою легітимності прийнятих рішень, підвищення довіри населення до влади та формування інституційної спроможності органів місцевого самоврядування [2].

Переконані, що у сучасних умовах повномасштабної війни, економічної турбулентності та соціальних викликів роль органів місцевого самоврядування зростає ще більше. Так, вони стають не лише провідниками державної політики на місцях, але й центрами мобілізації ресурсів, взаємодії з населенням, підтримки внутрішньо переміщених осіб, координації гуманітарної допомоги.

Окрім дотримання принципів діяльності, органи місцевого самоврядування реалізують низку функцій (рис. 1.1), що забезпечують комплексне управління територіальним розвитком та задоволення потреб населення. Ці функції охоплюють як правове, так і фінансове, соціальне та стратегічне забезпечення життєдіяльності громади. Їхнє належне виконання є основою ефективного функціонування місцевої влади в умовах автономії та відповідальності [15].

Нормативно-регуляторна функція полягає у розробці та прийнятті рішень, які мають локальне нормативне значення та регламентують відносини в межах громади. Органи місцевого самоврядування затверджують статути територіальних громад, правила благоустрою, регламенти, положення про структурні підрозділи, програми розвитку. Функція забезпечує правову основу для діяльності на місцевому рівні та сприяє впорядкуванню життя громади.



Рис. 1.1. Функції органів місцевого самоврядування

Джерело: власні дослідження автора.

Фінансово-бюджетна функція охоплює процес складання, затвердження та виконання місцевих бюджетів, а також контроль за ефективним використанням фінансових ресурсів. Органи місцевого самоврядування визначають пріоритети фінансування місцевих програм, встановлюють місцеві податки та збори, координують використання міжбюджетних трансфертів. Ця функція є ключовою для забезпечення фінансової спроможності громад та реалізації завдань соціально-економічного розвитку [15].

Соціальна функція спрямована на забезпечення життєдіяльності населення та підвищення якості життя. Вона включає організацію надання освітніх, медичних, культурних, соціальних послуг, розвиток інфраструктури, підтримку вразливих груп населення. Здійснення цієї функції має особливе значення в умовах криз та нестабільності, коли саме місцева влада першою реагує на потреби громади.

Комунально-господарська функція реалізується через управління

об'єктами комунальної власності, організацію роботи житлово-комунального господарства, забезпечення благоустрою, водо-, тепло- та енергопостачання, вивезення побутових відходів. Ця функція тісно пов'язана з повсякденним комфортом мешканців та є визначальною у формуванні громадської думки щодо ефективності місцевої влади [15].

Інвестиційна та інноваційна функція полягає у створенні сприятливого середовища для залучення інвестицій, розвитку підприємництва, реалізації стратегічних програм розвитку, впровадження інноваційних проєктів. Органи місцевого самоврядування можуть ініціювати створення індустріальних парків, бізнес-інкубаторів, застосовувати інструменти публічно-приватного партнерства, а також брати участь у міжнародних грантових програмах.

Контрольна функція охоплює моніторинг виконання власних рішень, контроль за дотриманням законодавства на місцевому рівні, а також здійснення нагляду за діяльністю підпорядкованих установ та підприємств. Ця функція передбачає використання інструментів внутрішнього аудиту, проведення перевірок, заслуховування звітів посадових осіб і забезпечує підзвітність та прозорість управління.

Здійснення зазначених функцій вимагає від органів місцевого самоврядування високої інституційної спроможності, злагодженої роботи управлінських структур, а також активної взаємодії з населенням. Успішна реалізація цих напрямів забезпечує належне управління ресурсами, підвищення якості публічних послуг, формування довіри громади до місцевої влади та зміцнення соціальної згуртованості [2]. В умовах економічної нестабільності саме якісне виконання функцій місцевого самоврядування виступає запорукою стабільності й розвитку територій.

Таким чином, органи місцевого самоврядування – це не лише механізм реалізації місцевої політики, але й важливий фактор стійкості територій у нестабільному середовищі. Їх ефективність безпосередньо впливає на рівень життя громадян та загальну здатність держави протистояти кризам.

1.2. Показники ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та чинники, які її визначають

Оцінка ефективності діяльності органів місцевого самоврядування є важливим інструментом забезпечення належного рівня публічного управління, раціонального використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей розвитку територіальних громад [1]. В умовах економічної нестабільності ця оцінка набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє своєчасно виявляти управлінські проблеми та коригувати діяльність відповідно до змін зовнішнього середовища.

У науковій літературі існує декілька підходів до визначення поняття «ефективність» у контексті місцевого самоврядування. З позиції економічного підходу, ефективність розглядається як співвідношення результатів діяльності до витрачених ресурсів [20]. Соціальний підхід акцентує увагу на досягненні позитивних змін у якості життя населення, задоволенні потреб громади. Управлінський підхід зосереджений на здатності органів місцевого самоврядування реалізовувати свої повноваження відповідно до поставлених цілей.

Водночас управлінський підхід зосереджується на розгляді органів місцевого самоврядування як ефективної системи управління, спроможної реалізовувати свої повноваження відповідно до визначених цілей, стратегій і потреб громади. У цьому контексті основна увага приділяється таким аспектам, як планування, організація, координація, контроль та оцінка результатів діяльності місцевих владних структур. Органи місцевого самоврядування аналізуються як суб'єкти управлінської діяльності, які повинні раціонально використовувати ресурси, приймати обґрунтовані рішення, забезпечувати надання якісних послуг населенню та формувати сприятливі умови для розвитку територій [27].

Цей підхід також акцентує на управлінських компетенціях посадових осіб, ефективності внутрішніх процедур, використанні сучасних технологій

управління, інструментів стратегічного планування й механізмів участі громадян. Управлінський підхід дозволяє оцінити не лише формальну наявність повноважень у органів місцевого самоврядування, а також реальну спроможність їх реалізовувати – адаптивно, професійно, з урахуванням викликів зовнішнього середовища.

За цих обставин у практиці оцінювання ефективності діяльності органів місцевого самоврядування використовуються як кількісні, так і якісні показники [15].

До кількісних показників належать:

- обсяг надходжень до місцевого бюджету;
- рівень виконання бюджету;
- кількість реалізованих програм розвитку;
- рівень надання адміністративних послуг;
- обсяги інвестицій, залучених у громаду;
- показники зайнятості, соціального захисту, благоустрою.

До якісних показників відносять:

- ступінь задоволеності населення роботою органів місцевого самоврядування;
- рівень прозорості та відкритості управлінських процесів;
- наявність стратегічного бачення розвитку громади;
- якість комунікації з громадянами;
- ефективність прийняття рішень в умовах кризи.

В Україні на державному рівні було започатковано кілька інструментів оцінювання ефективності місцевого самоврядування. Наприклад, Моніторинг соціально-економічного розвитку регіонів, який проводить Міністерство розвитку громад, а також проекти міжнародної технічної допомоги (DOBRE, U-LEAD з Європою), що розробляють методики оцінки спроможності та прозорості громад.

Крім того, активно впроваджуються індекси відкритості та рейтинги

інституційної спроможності, які дозволяють порівнювати ефективність органів місцевого самоврядування між собою за низкою параметрів. Такі інструменти сприяють підвищенню підзвітності місцевої влади, формуванню довіри населення, а також розробці адресних управлінських рішень.

Загалом, ефективність діяльності органів місцевого самоврядування визначається не лише фінансовими показниками, але й здатністю забезпечувати сталий розвиток територіальної громади, відповідати на виклики часу та враховувати інтереси всіх соціальних груп. В умовах економічної нестабільності особливого значення набувають показники адаптивності, гнучкості та інноваційності управлінських процесів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У розділі 1 проведено теоретичний аналіз сутності, принципів, функцій та управлінських підходів до діяльності органів місцевого самоврядування. З'ясовано, що органи місцевого самоврядування є ключовими інститутами публічної влади, які забезпечують реалізацію права територіальних громад на самостійне вирішення питань місцевого значення. Їх діяльність базується на низці принципів, серед яких центральне місце займають народовладдя, законність, підзвітність, прозорість, самостійність і єдність системи місцевого самоврядування.

У межах аналізу функціонального змісту органів місцевого самоврядування виокремлено основні функції органів місцевого самоврядування, ефективна реалізація яких прямо впливає на якість життя населення, соціальну стабільність та спроможність територіальних громад долати виклики економічної нестабільності. Водночас управлінський підхід дає змогу розглядати органи місцевого самоврядування як цілісні управлінські системи, які не лише виконують делеговані повноваження, але й формують власні стратегічні пріоритети розвитку.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

2.1. Соціально-економічні виклики в Україні та їх вплив на діяльність органів місцевого самоврядування

Сучасна соціально-економічна ситуація в Україні характеризується високим рівнем нестабільності, спричиненої як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Тривала війна, макроекономічна турбулентність, яка охоплює спад виробництва, інфляцію, дефіцит бюджету, кризу зайнятості та інші дестабілізаційні чинники, демографічні зміни, деструкція інфраструктури та обмеженість бюджетних ресурсів істотно ускладнюють функціонування органів місцевого самоврядування. В умовах постійних змін зовнішнього середовища та обмеженості ресурсів органи місцевого самоврядування змушені адаптуватися до нових викликів, шукаючи ефективні механізми підтримки соціально-економічної рівноваги на місцевому рівні [23].

Одним з найбільш відчутних наслідків економічної нестабільності є зменшення доходів місцевих бюджетів. Це зумовлює необхідність оптимізації видатків, скорочення інвестиційних програм, перегляд соціальних зобов'язань та уповільнення темпів розвитку інфраструктури. Водночас зростає залежність громад від державних трансфертів, що знижує рівень фінансової самостійності та стратегічної гнучкості [13].

Економічна нестабільність також ускладнює процес планування на місцях. Непередбачуваність макроекономічної ситуації, зміни у валютному курсі, коливання цін на енергоносії та матеріали – усе це створює додаткові ризики при формуванні місцевих бюджетів, реалізації проєктів і забезпеченні стабільного фінансування базових послуг [16].

Ще одним важливим аспектом є зростання соціального навантаження на органи місцевого самоврядування. Під час криз спостерігається збільшення

запитів на підтримку з боку вразливих категорій населення, внутрішньо переміщених осіб, безробітних. Місцева влада часто змушена компенсувати брак державної підтримки, розширюючи коло повноважень у сфері соціального захисту, медицини, житлово-комунального господарства.

Крім того, в умовах нестабільності зростає потреба і в антикризовому управлінні, що потребує від органів місцевого самоврядування нових підходів до ухвалення рішень, підвищення прозорості, швидкості реагування, активізації партнерств із громадським сектором і бізнесом. Усе більшої актуальності набувають цифровізація управлінських процесів, застосування сучасних ІТ-рішень, впровадження програмного підходу до розвитку територій [25].

Зазначені наслідки економічної нестабільності формують комплекс викликів, які суттєво обмежують можливості органів місцевого самоврядування щодо ефективного виконання своїх функцій (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Ключові соціально-економічні виклики в Україні та їх вплив на діяльність органів місцевого самоврядування

Соціально-економічний виклик	Зміст виклику	Вплив на органи місцевого самоврядування
Зниження економічної активності	Припинення або скорочення роботи підприємств, зменшення податкових надходжень.	Зменшення доходів місцевих бюджетів, ускладнення виконання бюджетних зобов'язань.
Зростання соціального навантаження	Підвищення потреб у соціальному захисті, зростання кількості ВПО, безробіття.	Перевантаження соціальної сфери, підвищення витрат на забезпечення базових послуг.
Порушення логістичних і постачальних ланцюгів	Руйнування інфраструктури, ускладнення транспортування товарів і послуг.	Збій у наданні комунальних послуг, ускладнення виконання господарських функцій.
Інфляція та валютна нестабільність	Зростання цін на енергоносії, будматеріали, продукти.	Збільшення витрат громад, необхідність перегляду бюджетних пріоритетів.
Міграція населення	Відтік працездатного населення, депопуляція окремих територій.	Зменшення трудових ресурсів, скорочення надходжень до бюджету, деградація людського капіталу.
Зниження інвестиційної привабливості	Високі ризики для бізнесу, нестабільне середовище для капіталовкладень.	Ускладнення реалізації проєктів розвитку, втрата потенційних інвесторів.

Джерело: власні дослідження автора.

Унаслідок дії зазначених викликів органи місцевого самоврядування часто змушені працювати в умовах постійного дефіциту ресурсів, кадрових втрат і зростання запитів від населення. Це підвищує ризики неефективного використання бюджетних коштів, знижує якість публічних послуг та ускладнює реалізацію довгострокових програм розвитку громад. Окрім того, зростає потреба в гнучкості управлінських рішень, адаптивності до швидких змін середовища, а також у посиленні горизонтальної взаємодії між громадами задля координації дій у кризових умовах.

Як свідчить дослідження, соціально-економічні виклики мають комплексний характер і вимагають від органів місцевого самоврядування не лише оперативного реагування, а також переосмислення підходів до стратегічного управління на місцевому рівні в умовах нестабільності. Ефективне управління в таких умовах стає запорукою стійкості громад та основою соціально-економічного відновлення країни. Таким чином, стійкість місцевого самоврядування значною мірою залежить від здатності переорієнтуватися на кризове управління, стратегічне планування та ефективну комунікацію з громадянами.

2.2. Оцінка ефективності функціонування органів місцевого самоврядування

Ефективність функціонування місцевих рад є одним із ключових індикаторів спроможності системи місцевого самоврядування до реалізації публічної політики в умовах нестабільного середовища. Вона визначається здатністю місцевих рад ухвалювати якісні управлінські рішення та забезпечувати їх втілення з урахуванням інтересів територіальної громади, фінансових і ресурсних обмежень. Оцінювання ефективності роботи діяльності органів місцевого самоврядування в умовах економічної нестабільності ґрунтується на низці критеріїв (табл. 2.2).

**Критерії оцінки ефективності функціонування
органів місцевого самоврядування**

Критерій	Складові	Характеристика	Приклади
Інституційна спроможність	Стратегічне планування	Наявність офіційно затверджених стратегічних документів з визначенням пріоритетів розвитку громади на середньо- і довгострокову перспективу.	Стратегія розвитку територіальної громади.
	Організаційна структура	Структура управління з чітким розподілом функцій між структурними підрозділами та посадовими особами.	Наприклад, система виконавчих органів міської ради.
	Кадровий потенціал	Кваліфікація, досвід і професійна підготовка службовців, кадрове забезпечення, система підвищення кваліфікації.	Муніципальна школа управління.
Фінансова ефективність	Структура бюджету	Співвідношення власних доходів та трансфертів, що свідчить про рівень фінансової незалежності громади.	Бюджет територіальної громади.
	Рівень доходів	Обсяги надходжень від основних податків та зборів (ПДФО, єдиний податок, плата за землю тощо).	Надходження в громаду згідно з даними Держказначейства.
	Виконання видаткової частини бюджету	Раціональне і своєчасне використання бюджетних коштів, прозорість процедур публічних закупівель.	Моніторинговий портал DOZORRO.
	Фінансова дисципліна	Відсутність заборгованостей, дотримання норм бюджетного законодавства, результати аудитів.	Звіти Рахункової палати України.
Соціальна результативність	Якість та доступність публічних послуг	Рівень задоволення населення адміністративними, освітніми, медичними, соціальними послугами.	Центр надання адміністративних послуг
	Рівень довіри населення	Залучення громадян до місцевого управління, показники довіри та підтримки з боку громади.	Громадські слухання.
	Зворотний зв'язок	Наявність ефективних інструментів зворотного зв'язку: звернення, петиції, онлайн-опитування.	Електронні платформи участі, «Відкрите місто».
Інноваційність і відкритість	Впровадження цифрових рішень	Застосування ІТ-рішень у наданні послуг, автоматизація процесів, електронне урядування.	Мобільні застосунки.
	Прозорість процедур	Доступність інформації про діяльність органів місцевого самоврядування: рішення, звіти, бюджети, закупівлі.	Портали відкритих даних.
	Участь громадян у прийнятті рішень	Розвиток механізмів безпосередньої демократії: громадські слухання, бюджет участі, участь у сесіях, консультації з громадою.	Громадські бюджети, відкриті пленарні засідання рад.

Джерело: власні дослідження автора.

Такий багатовимірний підхід дозволяє кількісно й якісно аналізувати діяльність місцевих рад, виявляти сильні та слабкі сторони їх функціонування, а також формувати рекомендації щодо підвищення ефективності управління на місцевому рівні.

Так, інституційна спроможність відображає організаційно-управлінський потенціал громад, тоді як фінансова ефективність характеризує ступінь їх бюджетної незалежності та дисципліни. За даними Міністерства фінансів України, у 2023 р. до загального фонду місцевих бюджетів надійшло 441,9 млрд. грн., що на 43,8 млрд. грн. більше, ніж у 2022 р. Основними джерелами доходів були податок на доходи фізичних осіб (289,4 млрд. грн.), єдиний податок (55,8 млрд. грн.), плата за землю (34,5 млрд. грн.), акцизний збір (22,4 млрд. грн.), податок на прибуток підприємств приватного сектору (14,5 млрд. грн.) та податок на нерухоме майно (9,1 млрд. грн.) [27]. Приріст доходів загального фонду місцевих бюджетів зафіксовано у таких областях, як Київська, Черкаська, Закарпатська та Рівненська області. Збільшення доходів у цих областях пов'язано, зокрема, з тим, що у ці регіони перемістилися внутрішньо переміщені особи та бізнес із територій, де ведуться бойові дії, або з територій, які є тимчасово окупованими.

Водночас соціальна результативність пов'язана із якістю життя мешканців громади, що визначається доступністю та рівнем надання базових послуг у сферах охорони здоров'я, освіти, соціального захисту, культури й адміністративного обслуговування. За даними Моніторингу місцевого самоврядування, у 2023 р. близько 82 % територіальних громад відзвітували про наявність оновлених соціальних програм, орієнтованих на потреби вразливих категорій населення. Наприклад, в міських громадах функціонують розгалужені ЦНАПи, які забезпечують близько 350 видів послуг, скоротивши середній час їх отримання з 60 до 15 хвилин. У м. Тернопіль в рамках комплексної програми «Здоров'я громади» проводяться безкоштовні медичні обстеження, якими у 2023 р. скористались понад 24 тис. мешканців, що суттєво знизило навантаження на лікарні вторинної ланки [27].

Переконані, що інноваційність тісно пов'язана з рівнем відкритості управлінських процесів, запровадженням цифрових сервісів і забезпеченням участі громадян у прийнятті рішень. Так, за результатами дослідження Transparency International Ukraine, рівень прозорості місцевої влади в обласних центрах у 2023 р. в середньому склав 56 із 100 балів, при цьому лідерами стали Львів, Дрогобич та Вінниця. Наприклад, у Вінницькій міській громаді впроваджено цифрову платформу «Прозорий офіс» та інтерактивні мапи бюджету, що дозволяють відстежувати видатки в реальному часі. Ці рішення оптимізують процеси та підвищують довіру громадян до органів влади.

Таким чином, соціальна результативність та інноваційність в діяльності органів місцевого самоврядування стають ключовими критеріями оцінки їх ефективності. Дані свідчать, що громади, які активно впроваджують цифрові рішення та орієнтовані на потреби населення, демонструють вищі показники довіри, стабільності й адаптивності в умовах економічної та соціальної нестабільності.

В практиці громад виявляються значні відмінності в ефективності діяльності місцевих рад. Так, одні територіальні громади демонструють приклади успішного управління з налагодженими сервісами, розвиненою системою електронного врядування, залученням інвестицій та участю громадськості. Водночас інші, особливо в прикордонних, прифронтових або депресивних регіонах, зіштовхуються з кадровим дефіцитом, бюрократизмом, низькою фінансовою дисципліною і формальним підходом до планування [1].

В таких умовах доцільним є впровадження регулярного моніторингу діяльності місцевих рад на основі єдиних показників ефективності, з урахуванням як кількісних, так і якісних критеріїв. Це дозволяє виявляти слабкі сторони, формувати цільові програми підтримки та розвивати інституційну спроможність органів місцевого самоврядування. Крім того, ключовою умовою підвищення ефективності місцевих рад є розвиток управлінських компетенцій депутатського корпусу, підвищення прозорості процесів, формування механізмів взаємодії з громадою та стратегічного бачення розвитку території.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У другому розділі проаналізовано ключові соціально-економічні виклики, які впливають на діяльність органів місцевого самоврядування в Україні. Встановлено, що в умовах економічної нестабільності органи місцевого самоврядування змушені діяти в ситуації обмежених ресурсів, зростаючих потреб населення та постійних трансформацій законодавчого поля. Основними викликами залишаються макроекономічна нестабільність, повномасштабна війна, нерівномірність бюджетного забезпечення громад, а також кадровий дефіцит. Ці фактори ускладнюють реалізацію повноважень місцевих рад і потребують підвищеної адаптивності управлінських систем.

Аналіз ефективності функціонування органів місцевого самоврядування показав, що найбільш успішними є ті громади, які мають високий рівень інституційної спроможності, впроваджують цифрові інструменти управління, забезпечують прозорість процедур і активно взаємодіють із громадянами. Такі громади демонструють вищий рівень адаптивності до змін, здатність швидко мобілізувати ресурси у кризових ситуаціях та ефективно реагувати на потреби населення. Вони впроваджують системи електронного урядування, розробляють і реалізують стратегії сталого розвитку, налагоджують міжмуніципальне співробітництво, що дозволяє оптимізувати управлінські процеси й підвищити якість публічних послуг. Крім того, високий рівень залучення громадян до процесу прийняття рішень через громадські слухання, електронні петиції та бюджети участі сприяє зміцненню довіри до місцевої влади та підвищенню легітимності управлінських рішень. Саме такі підходи формують стійку управлінську модель, здатну ефективно функціонувати навіть в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів.

Таким чином, для підвищення ефективності органів місцевого самоврядування в умовах економічної нестабільності необхідно зміцнювати стратегічне планування, посилювати кадровий потенціал, забезпечувати фінансову дисципліну та стимулювати впровадження інноваційних рішень.

РОЗДІЛ 3.

НАПЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Впровадження інструментів стратегічного управління та антикризового планування

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища органи місцевого самоврядування повинні мати не лише потужну оперативну спроможність, але й розвинену систему стратегічного управління, яка дозволяє передбачати загрози, ефективно реагувати на виклики та забезпечувати довгостроковий розвиток територіальних громад. Стратегічне управління та антикризове планування стають ключовими інструментами зміцнення стійкості місцевого управління [6].

Стратегічне управління передбачає розробку, реалізацію та моніторинг стратегій розвитку громад, що базуються на оцінці сильних і слабких сторін території, наявних ресурсів, загроз та можливостей. Впровадження таких стратегій дозволяє органам місцевого самоврядування орієнтуватися як на поточне управління, так і на перспективу [5]. Наприклад, у багатьох громадах уже розроблено Стратегії розвитку територій, які включають цілі сталого розвитку, інфраструктурні проекти, екологічну модернізацію, розвиток людського капіталу та інструменти партнерства з бізнесом [17].

Одним із ефективних інструментів є застосування SWOT-аналізу на етапі стратегічного планування, що дає змогу системно оцінити внутрішні та зовнішні фактори впливу на розвиток громади. Застосування цього підходу дозволяє структурувати інформацію, виокремити пріоритети розвитку, визначити реальні ризики й сформулювати адаптивну стратегію управління.

Зведені результати SWOT-аналізу представлено в таблиці 3.1. Так, сильні сторони відображають унікальні ресурси громади, які можна використати для досягнення стратегічних цілей. Слабкі сторони вказують на внутрішні

проблеми, які стримують розвиток громади. Водночас можливості – це зовнішні чинники, які громада може використати на свою користь, а загрози – потенційні негативні впливи ззовні.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз розвитку територіальної громади

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
1. Вигідне географічне розташування (поблизу транспортних вузлів або великих міст). 2. Наявність природних ресурсів та родючих земель. 3. Активна громада, наявність громадських ініціатив. 4. Ефективний центр надання адміністративних послуг. 5. Досвід участі у міжнародних проектах.	1. Зношена інженерна та соціальна інфраструктура. 2. Брак інвестицій і сучасних виробництв. 3. Високий рівень трудової міграції. 4. Низький рівень цифровізації управління. 5. Недостатній кадровий потенціал в органах місцевого самоврядування.
<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
1. Участь у програмах державного та міжнародного фінансування розвитку. 2. Розвиток туризму та аграрного бізнесу. 3. Впровадження цифрових сервісів та електронного врядування. 4. Підвищення енергоефективності й розвиток зеленої енергетики. 5. Залучення інвесторів через розвиток інфраструктури.	1. Участь у програмах державного та міжнародного фінансування розвитку. 2. Розвиток туризму та аграрного бізнесу. 3. Впровадження цифрових сервісів та електронного врядування. 4. Підвищення енергоефективності й розвиток зеленої енергетики. 5. Залучення інвесторів через розвиток інфраструктури.

Джерело: власні дослідження автора.

Завдяки такому структурованому підходу органи місцевого самоврядування отримують можливість приймати виважені стратегічні рішення, спрямовані на максимальне використання наявного потенціалу та мінімізацію негативних впливів [5]. Наприклад, якщо SWOT-аналіз вказує на високий туристичний потенціал громади, але слабкий рівень інфраструктури, доцільно зосередити ресурси на проектах благоустрою, логістики та реклами, щоб реалізувати виявлену можливість.

Регулярне оновлення SWOT-аналізу відповідно до змін у середовищі дозволяє адаптувати стратегічні документи до нових реалій, що особливо важливо в умовах постійної нестабільності. Це робить SWOT-аналіз як аналітичним інструментом, так і основою для формування динамічного і

гнучкого підходу до управління розвитком громади.

Ще одним прикладом є сценарне планування, яке дозволяє розробити альтернативні стратегії дій в умовах різних варіантів розвитку подій (наприклад, погіршення безпекової ситуації, зміни в державному бюджетному фінансуванні тощо). Його суть полягає у розробці кількох можливих варіантів розвитку подій, сценаріїв, із подальшим визначенням стратегії дій для кожного з них. Такий підхід дозволяє не лише прогнозувати майбутні виклики, а також завчасно підготувати інституційні, кадрові та фінансові ресурси для ефективної відповіді на них [25].

Можуть бути наступні сценарії:

Оптимістичний сценарій. Стабілізація економіки, зростання надходжень до бюджету, активізація міжнародної підтримки. У цьому випадку громада може зосередитися на розвитку інфраструктури, інвестиційних проектах, підвищенні якості публічних послуг.

Базовий сценарій. Збереження існуючих тенденцій, обмежене зростання доходів, періодична дестабілізація. Тут планування передбачає раціональне використання ресурсів, оптимізацію витрат, поступове впровадження цифрових рішень.

Песимістичний сценарій. Погіршення безпекової ситуації, зменшення фінансування з державного бюджету, зростання соціальних навантажень. У такій ситуації передбачається активізація антикризових механізмів, а саме: перегляд пріоритетів, скорочення нефункціональних витрат, пошук зовнішніх джерел фінансування, залучення міжнародної допомоги тощо.

Переконані, що сценарне планування дає змогу органам місцевого самоврядування мислити стратегічно, а не лише реагувати на виклики постфактум. Воно формує культуру управління, що базується на передбачуваності, варіативності рішень і готовності до змін. Такий підхід особливо важливий в умовах економічної нестабільності, коли громади потребують гнучких, адаптивних стратегій для збереження функціональності та розвитку [28].

Безумовно, у контексті антикризового планування особливої актуальності набуває створення оперативних планів реагування на надзвичайні ситуації, збереження функціонування критичної інфраструктури, резервування бюджетних коштів для кризових потреб, а також розробка механізмів підтримки населення в періоди соціально-економічної нестабільності. Наприклад, у багатьох громадах функціонують антикризові штаби, оперативні центри управління, платформи швидкого збору інформації про потреби мешканців, а також запроваджено мобільні додатки для комунікації з жителями під час надзвичайних ситуацій.

Практика показує, що громади, які мають стратегічні документи з реалістичними прогнозами і чіткими індикаторами ефективності, демонструють вищу здатність адаптуватися до змін. Вони успішно залучають інвестиції, реалізують проекти міжмуніципального співробітництва, отримують фінансування з міжнародних грантів та державних програм [21].

Отже, впровадження стратегічного управління та антикризового планування – це не лише вимога сучасності, але й необхідна умова для підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, забезпечення стабільного функціонування громад та їх розвитку у довгостроковій перспективі.

3.2. Діджиталізація та оптимізація адміністративних процесів в органах місцевого самоврядування

У сучасних умовах цифрова трансформація стала однією з ключових передумов підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Діджиталізація дозволяє спростити адміністративні процедури, підвищити прозорість і підзвітність, а також забезпечити більш якісну та доступну взаємодію з громадянами [22].

Одним із найвагоміших напрямів цифрової трансформації органів

місцевого самоврядування є впровадження систем електронного документообігу (ЕДО). Цей інструмент є ключовим для забезпечення оперативності, прозорості та контрольованості адміністративних процесів. Електронний документообіг дозволяє органам місцевого самоврядування відмовитися від застарілих паперових процедур, суттєво зменшити витрати часу та ресурсів, оптимізувати внутрішню координацію між структурними підрозділами та забезпечити ефективний моніторинг виконання управлінських рішень.

Впровадження ЕДО сприяє уніфікації процесів, стандартизації діловодства та забезпеченню цілісного цифрового середовища для обробки вхідної, вихідної та внутрішньої документації. За допомогою таких систем, як «АСКОД», «ДОК ПРОФ», «Megapolis.DocNet та ін. CRM/ERP-рішень, органи місцевого самоврядування отримують можливість інтеграції з порталами державних послуг, зокрема з системою «Трембіта», що забезпечує безпечний обмін даними між різними державними реєстрами та інформаційними системами [27].

Крім зручності у внутрішньому управлінні, ЕДО створює передумови для підвищення прозорості діяльності органів місцевого самоврядування. Зокрема, система автоматично фіксує всі дії посадових осіб з документами, дозволяє відстежити ланцюг ухвалення рішень, контролює строки виконання доручень, що мінімізує ризики втрати даних або умисного затягування процесів.

На практиці це дозволяє [27]:

- скоротити час обробки звернень громадян до 3-5 робочих днів (замість 10-14 у паперовому форматі);
- автоматизувати формування протоколів, розпоряджень, службових записок, рішень місцевих рад;
- забезпечити міжвідомчу взаємодію в режимі реального часу;
- зменшити навантаження на архівні служби, оскільки всі документи зберігаються в цифровому форматі з відповідним юридичним статусом.

Також важливим аспектом є інтеграція ЕДО з системами контролю за

виконанням документів, що дозволяє керівництву оперативно оцінювати ступінь реалізації управлінських завдань, виявляти «вузькі місця» в структурі управління та вживати коригуючих заходів у разі затримок чи неефективності.

Слід зазначити, що ефективне впровадження електронного документообігу можливе лише за наявності відповідної цифрової інфраструктури, підготовленого персоналу та нормативного забезпечення, яке регламентує ведення електронного документообігу відповідно до вимог законодавства України (зокрема, Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг», Закону «Про інформацію», та ін.).

Іншим важливим напрямом цифрової трансформації діяльності органів місцевого самоврядування є розширення електронної взаємодії з громадянами через платформу «Дія» та локальні портали надання адміністративних послуг. Ці інструменти стали основою формування нової моделі «смарт-громади», в якій доступ до публічних сервісів здійснюється швидко, безпечно та з мінімальним залученням паперової бюрократії [20].

Платформа «Дія» (скорочення від «Держава і Я») є центральним елементом державної політики в сфері цифровізації та надання послуг «без черг і чиновників». Для органів місцевого самоврядування вона відкриває можливість інтегрувати адміністративні послуги безпосередньо в цифрове середовище, уникаючи дублювання процесів. Станом на 2023 р., через «Дію» доступно понад 120 електронних послуг, значна частина яких стосується повноважень місцевих рад.

Зокрема, мешканці можуть:

- подати заявку на реєстрацію місця проживання (послуга стала однією з найбільш популярних серед молоді та внутрішньо переміщених осіб);
- передати показники лічильників, замовити довідки про склад сім'ї, витяги з державних реєстрів, довідки про несудимість тощо;
- створити електронне звернення або запит на публічну інформацію, що автоматично фіксується в системі і надходить до відповідального структурного підрозділу;

– відстежувати статус розгляду заяв у режимі реального часу, що значно підвищує довіру до органів влади.

Цифровізація послуг знижує адміністративне навантаження, скорочує контакт громадян з чиновниками, що мінімізує ризики корупційних зловживань, сприяє підвищенню прозорості та зміцненню соціального капіталу. Згідно з даними Міністерства цифрової трансформації України, близько 65 % усіх звернень за базовими адміністративними послугами в органи місцевого самоврядування у 2023 р. здійснювалися онлайн, що свідчить про високий попит та зростання цифрової культури в суспільстві [27].

У перспективі розвиток цифрових сервісів дозволяє не лише покращити якість обслуговування населення, а також формує сучасну модель управління на місцях, яка базується на принципах відкритості, ефективності та орієнтації на потреби громадянина. Водночас прозорість процедур є ключовим елементом ефективного врядування та запорукою підвищення довіри громадян до органів місцевого самоврядування [7].

Забезпечення відкритості здійснюється шляхом регулярного оприлюднення інформації на офіційних веб-сайтах громад, включаючи:

- нормативно-правові акти (рішення ради, розпорядження голови, протоколи засідань),
- звітність щодо виконання бюджетів,
- плани соціально-економічного розвитку,
- програми благоустрою, інфраструктурні ініціативи,
- плани закупівель та їх реалізацію.

Інституційно-організаційною основою прозорості стали національні електронні платформи відкритих даних, серед яких найбільш дієвими є:

Prozorro – єдина електронна система публічних закупівель, яка дозволяє в реальному часі відстежувати інформацію про тендери, підрядників, результати аукціонів. Для органів місцевого самоврядування це не лише інструмент економії, але й спосіб підвищення громадського контролю над розпорядженням бюджетними коштами [20].

Є-Data – платформа прозорого бюджету, на якій щоденно оновлюються транзакції розпорядників коштів. Будь-який мешканець може переглянути, як витрачаються кошти його громади – за напрямками, сумами, отримувачами. Також активно впроваджуються електронні системи участі. Наприклад, «електронні петиції», «громадський бюджет», онлайн-голосування. Вони сприяють зростанню довіри до місцевої влади, підвищують рівень громадської активності та забезпечують зворотний зв'язок [20].

Важливою складовою цифровізації є оптимізація кадрової та організаційної структури органів місцевого самоврядування [10]. Використання інформаційних систем управління персоналом (HRM-систем) дозволяє краще координувати роботу підрозділів, відстежувати продуктивність, планувати підвищення кваліфікації та розвивати управлінські компетенції. Проте ефективність діджиталізації залежить не тільки від технічного оснащення, але й і від цифрової грамотності персоналу. Проведення регулярних навчань, тренінгів та доступ до інструктивних матеріалів є передумовою успішного впровадження цифрових інструментів.

Таким чином, цифровізація служить інструментом підвищення прозорості, зручності та ефективності управлінських процесів. Її системне впровадження дозволяє громадам адаптуватися до викликів сьогодення, швидко реагувати на зміну обставин, підвищувати якість надання адміністративних послуг і зменшувати бюрократичні бар'єри. Оцифрування процесів сприяє скороченню витрат часу та ресурсів, забезпеченню єдиної інформаційної бази для прийняття обґрунтованих рішень, а також спрощує взаємодію між органами місцевого самоврядування та громадянами [10].

Крім того, цифрова трансформація сприяє формуванню нової управлінської культури, орієнтованої на відкритість, підзвітність, інноваційність та сервісну модель взаємодії з населенням. Громади, які активно впроваджують ІТ-рішення, демонструють вищий рівень довіри мешканців, зростання громадської активності та краще залучення до процесів прийняття рішень. Саме завдяки цифровим технологіям органи місцевого самоврядування

поступово переходять від адміністративно-командної до партнерсько-сервісної моделі управління, що є невід’ємною складовою сталого розвитку в умовах сучасних викликів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі розглянуто практичні механізми підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування в умовах економічної нестабільності, з акцентом на впровадження стратегічного управління, антикризового планування та цифрової трансформації.

З’ясовано, що одним із найефективніших інструментів стратегічного управління є застосування SWOT-аналізу, який дозволяє всебічно оцінити внутрішні сильні й слабкі сторони громади, а також зовнішні можливості та загрози. Це, у свою чергу, створює підґрунтя для формування обґрунтованих і гнучких стратегій розвитку, адаптованих до актуальних викликів, таких як воєнні дії, нестабільність державного фінансування, демографічні зміни тощо. Використання сценарного планування дає можливість завчасно моделювати альтернативні шляхи розвитку громади, передбачаючи варіанти реагування на різні критичні події.

Окрема увага приділена цифровізації адміністративних процесів. Застосування електронного документообігу, впровадження онлайн-сервісів для громадян, а також використання відкритих порталів бюджетного контролю («Prozorro», «Є-Data», «Дія») суттєво підвищує прозорість діяльності органів місцевого самоврядування, скорочує витрати часу та ресурсів, мінімізує корупційні ризики й сприяє зростанню довіри з боку населення.

Отже, органи місцевого самоврядування повинні орієнтуватися на довгострокове планування, гнучкість управління та активну цифрову модернізацію, що забезпечить їхню здатність ефективно функціонувати навіть в умовах нестабільності та зовнішніх викликів.

ВИСНОВКИ

У ході написання кваліфікаційної роботи з'ясовано, що органи місцевого самоврядування є ключовими суб'єктами публічної влади, спроможними забезпечувати розвиток територіальних громад в умовах нестабільності. Результати дослідження підтвердили актуальність теми та дали змогу сформулювати такі основні положення:

1. З'ясовано, що органи місцевого самоврядування виступають інституційною основою реалізації права територіальних громад на самостійне вирішення питань місцевого значення. Встановлено, що вони функціонують на засадах законності, прозорості, підзвітності, самостійності та єдності, реалізуючи низку нормативних, соціальних, бюджетних, інвестиційних та контрольних функцій.

2. Ідентифіковано основні соціально-економічні виклики, які безпосередньо впливають на ефективність функціонування місцевого самоврядування. Зокрема, повномасштабна війна, яка спричинила масові переміщення населення, руйнування об'єктів критичної та соціальної інфраструктури, зростання навантаження на місцеві бюджети. Так, бюджетний дефіцит, спричинений скороченням надходжень та підвищеним обсягом соціальних витрат, ускладнює реалізацію базових функцій громад. Депопуляційні процеси, зменшення чисельності населення, трудова міграція, старіння демографічної структури, знижують мобілізаційний і трудовий потенціал територій. А зруйновані транспортні, енергетичні, медичні та освітні мережі перешкоджають як повсякденному функціонуванню громад, так і їх стратегічному розвитку.

3. Встановлено, що ці фактори комплексно послаблюють інституційну спроможність місцевої влади, знижують ефективність виконання управлінських функцій та потребують впровадження кризових і гнучких управлінських рішень. Розробка локальних антикризових стратегій, перерозподіл ресурсів, цифровізація послуг і залучення зовнішньої підтримки визначено як ключові

напрями адаптації громад до нової реальності.

4. Досліджено ефективність функціонування місцевих рад за критеріями інституційної, фінансової, соціальної та інноваційної спроможності. З'ясовано, що найуспішніші громади це ті, які мають чітко визначену стратегію розвитку, активно використовують цифрові інструменти управління, дотримуються прозорих процедур прийняття рішень та забезпечують сталий зворотний зв'язок з громадянами. Водночас поєднання стратегічного бачення, сучасних технологічних рішень та залучення мешканців до процесу управління сприяє підвищенню довіри до органів місцевого самоврядування, зміцненню соціальної згуртованості та ефективнішому реагуванню на виклики.

5. Встановлено доцільність використання стратегічних підходів, зокрема SWOT-аналізу та сценарного планування, які дозволяють систематизувати дані про внутрішні ресурси й зовнішні ризики громади. Обґрунтовано, що такі інструменти сприяють прийняттю гнучких і реалістичних управлінських рішень.

6. З'ясовано, що цифровізація адміністративних процесів – один із найефективніших напрямів модернізації місцевого врядування. Підтверджено, що цифрові рішення підвищують прозорість, скорочують витрати часу та мінімізують корупційні ризики.

7. Доведено, що для підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування необхідний системний підхід, що включає: удосконалення організаційної структури, розвиток кадрового потенціалу, стратегічне планування, посилення фінансової автономії та впровадження цифрових технологій.

Таким чином, встановлено, що сучасні органи місцевого самоврядування здатні виступати не лише виконавцями політики, але й генераторами розвитку, за умови наявності належної інституційної спроможності, стратегічного мислення та готовності до цифрової трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Батанов О. Територіальна громада як первинний суб'єкт муніципальної влади в Україні. Вісн. Центр. Виборч. ком. 2008. № 2. С. 51–57.
2. Бегей І. П. Теоретичні складові сучасних моделей державного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 2 (25). С. 16-26.
3. Данкевич В. Є., Захаріна О. В., Золотницька Ю. В. Інституціональне забезпечення розвитку публічно-приватного партнерства в системі публічного управління. *Проблеми економіки*. 2020. № 2. URL : <https://www.problecon.com/annotated-catalogue/?year=2021>.
4. Данкевич В. Є., Захаріна О. В., Походенко В. М. Генезис ідеї брендингу як інструменту публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1973.2>.
5. Данкевич, В. Є., Захаріна О. В., Шевчук А. В., Ловинюк О. Г. Стратегічне планування розвитку громад в контексті реформи децентралізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 11. URL : <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/708/716>.
6. Дейнеко О. О. Об'єднані територіальні громади як нові локальні спільноти в Україні. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2021. № 1. Режим доступу: [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2021.1\(49\).232644](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2021.1(49).232644).
7. Захарін В. В., Захаріна О. В., Пазюк А. С. Механізми забезпечення відкритості та прозорості органів публічної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 1. URL : <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/998/1007>.
8. Захаріна О. В. Карпусь К. В. Інституційне забезпечення розвитку публічно-приватного партнерства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 12. URL : <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy>.
9. Захаріна О. В., Карпінський А. Л. Бренд в системі публічного

управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 5. URL : <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan>.

10. Захаріна О. В., Рудий М. В. Кращі світові практики кадрового забезпечення та розвитку компетентностей фахівців системи публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 22. С. 269–275.

11. Захаріна О. В., Симоненко Л. І., Сайкевич М. І. Публічно-приватне партнерство як механізм розвитку інфраструктури регіону. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 2. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1193>.

12. Захаріна О. В., Яценко О. М. Концептуальні засади формування регіональної продовольчої безпеки в умовах глобалізації економіки. 2011. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/agroin/2011_10-12/ZAHARINA.pdf.

13. Ковалів М. В., Єсімов С. С., Гаврильців М. Т., Лук'янова Г. Ю. Проблеми організації та діяльності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в Україні : навч. посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 553 с.

14. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

15. Куйбіда В. С. Принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування: монографія. К. 2007. 432 с.

16. Підвальна О. Г., Колесник Т. В., Коваль Н. І. Державне регулювання розвитку територіальних громад регіону в умовах воєнного стану. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 1. С. 142–159.

17. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>.

18. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170.

19. Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 р. : Указ

Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.

20. Публічне управління та адміністрування : навч. посібн. / за заг. ред. О. В. Скидана. Житомир : ЖНАЕУ. 2017. 705 с.

21. Сокальська Д. С. Роль органів місцевого самоврядування в забезпеченні сталого розвитку сільських громад: матеріали *Науково-практичної конференції «Студентські наукові читання-2022» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт* (м. Житомир, 2022 р.). 2022. С. 350-351.

22. Сокальська Д. С. Шляхи вдосконалення роботи органів місцевого самоврядування: матеріали *Міжнародної науково-практичної конференції «Механізми управління розвитком територій», присвяченої 100-річчю Поліського національного університету* (м. Житомир, 2022 р.). 2022. С. 184–186.

23. Фурман І. В., Камінний Д. В. Особливості розвитку територіальних громад в умовах військового стану. *Цифрова економіка*. 2023. № 9 (09). С. 119–126.

24. Ходаківський Є. І., Якобчук В. П., Захаріна О. В. [та ін.]. Формування європейської системи Q-менеджменту в децентралізованих громадах. *Наукові горизонти*. 2019. № 3 (76). С. 10–18.

25. Якобчук В. П. Економіка публічного сектору : навч. посіб. / В. П. Якобчук, Л. І. Симоненко, В. А. Довженко, Є. І. Ходаківський, І. Л. Литвинчук, О. В. Захаріна, С. В. Тищенко, О. В. Іванюк, І. В. Кравець, Н. С. Пугачова, О. П. Власенко, Ю. В. Золотницька, О. П. Русак. Київ : Видавництво Ліра-К, 2021. 496 с.

26. Якобчук В. П. Захаріна О. В. Концептуальні аспекти формування зернового кластеру в регіоні. *Економіка АПК*. 2012. № 1. С. 115–120.

27. Якобчук В. П. та ін. Публічне управління та адміністрування : навч. посібник / за заг. ред. В. П. Якобчук. Київ : Видавництво Ліра-К, 2024. 476 с.

28. Якобчук В. П., Тищенко С. В., Захаріна О. В. Управління

територіальними громадами в умовах інтелектуалізації економіки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 3. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1200>.

29. Oksana V. Zakharina, Volodymyr V. Korzhenko, Nataliia V. Kovalenko, Maryna V. Shashyna, Antonina V. Tomashevskaya, Iryna V. Mosiichuk. Effective Public-Private Partnership Models and their Application in Public Policy Implementation International. *Journal of Economics and Business Administration*. 2020. Volume VIII, special Issue 1. pp. 239–247.

30. Oksana Zakharina, Volodymyr Korzhenko, Nataliia V. Kovalenko, Maryna Shashyna, Antonina Tomashevskaya, Iryna V. Mosiichuk. Analysis of the development of public-private partnership under the conditions of implementation of economic projects. *Revista San Gregorio*. 2020. №. 42. pp. 156–169.