

ПРИКАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНІКА  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ПРИКАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНІКА  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ХОМ'ЯК ІВАН ВАСИЛЬОВИЧ**

УДК 352:35.075.5-027.555]061.1ЄС-044.247(043)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання чужих  
ідей, результатів і текстів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ І.В. Хом'як

Науковий керівник: Якубів Валентина Михайлівна, доктор економічних наук,  
професор

Івано-Франківськ – 2025

## АНОТАЦІЯ

Хом'як І. В. Підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії в галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника Міністерства освіти і науки України, м. Івано-Франківськ, 2025.

У дисертації вирішено актуальне наукове завдання, яке полягає в розробці пропозицій щодо підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності.

**У першому розділі дисертації** *«Теоретичні основи підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності»* охарактеризовано сутність та особливості публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності; здійснено класифікацію критеріїв та структуру ефективності публічного управління територіальними громадами.

Уточнено понятійно-категоріальний апарат дисертації, зокрема, розкрито сутність таких понять: «територіальна громада», «система управління територіальними громадами» «публічне управління територіальними громадами в умовах демократизації», «невизначеність», «публічне управління територіальними громадами в умовах невизначеності», «ефективність публічного управління територіальними громадами». Під ефективністю публічного управління територіальними громадами розуміється комплексне співвідношення між досягнутими результатами і використаними для цього ресурсами в контексті реалізації управлінських функцій для забезпечення фінансового, ресурсного, організаційного, соціального та екологічного розвитку територіальної громади, що здійснюється з урахуванням основоположних принципів демократизму та підзвітності органів влади перед громадянами.

«Публічне управління територіальними громадами в умовах невизначеності» розуміємо як організований цілеспрямований вплив суб'єктів управління на об'єкти управління, розвиток територіальних громад та їх соціо-економічних систем в умовах відсутності ясності щодо внутрішніх і зовнішніх умов функціонування соціально-економічної системи, зумовленої неоднозначністю параметрів, неповнотою або суперечливістю інформації для адаптації системи до мінливих умов, коригування можливих негативних наслідків та стійкого розвитку.

Розроблено класифікацію критеріїв та структуру і формулу розрахунку інтегрального показника ефективності публічного управління територіальними громадами Etc, що включає стратегічний та оперативний рівень оцінки ефективності та дозволяє більш точно та комплексно оцінювати ефективність діяльності органів місцевого самоврядування, проводити аналіз досягнень органів управління та їх впливу на розвиток ТГ (критеріями визначено: фінансову ефективність E<sub>fin</sub>, ресурсну та інфраструктурну ефективність E<sub>res</sub>, управлінська ефективність E<sub>ra</sub>, економічну ефективність E<sub>econ</sub>, соціальну E<sub>soc</sub> та екологічну ефективність E<sub>eco</sub>).

Удосконалено класифікацію ознак публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності в контексті виокремлення зовнішніх, глобальних (ендогенних) чинників невизначеності; зовнішніх національних (ендогенних) чинників невизначеності. Виявлено чотири типи невизначеності: людська, технічна, соціальна та правова, які впливають на ефективність управління. З'ясовано, що факторами невизначеності є науково-технологічні, економічні та інформаційні аспекти. На основі проведеного аналізу встановлено, що підвищення ефективності управління вимагає адаптації до цих факторів та оптимізації нормативно-правових, фінансових і кадрових процесів, що забезпечує сталий розвиток громад.

**У другому розділі дисертаційної роботи «Аналіз ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності»** досліджено проблеми та резерви ефективності публічного управління територіальними

громадами; розроблено методику оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності та проведено аналіз управління в Калуській ТГ Івано-Франківської області.

У дисертації структуризовано проблеми та резерви забезпечення ефективності публічного управління територіальними громадами в Україні; структуризовано ризики у сфері публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності: етичні, кадрові, економічні, інвестиційні, інформаційні, комунікативні; впливи екзогенного середовища: нормативно-правові, безпекові, корупційні, репутаційні, стратегічні; внутрішні чинники: функціональні, прийняття управлінських рішень, реалізації програмно-планових документів, операційно-технологічні.

Виділено такі основні проблеми публічного управління територіальними громадами в сучасних умовах: інституційно-правові, зокрема ті, що пов'язані з невизначеними правовими змінами щодо критеріїв розподілу повноважень між різними суб'єктами управлінської діяльності в умовах адміністративно-територіальної реформи. Серед організаційно-управлінських проблем виділено: незавершеність реформи децентралізації у зв'язку з війною; недосконалість структури управління; низьку інтеграцію громад між собою; недостатню реалізацію стратегічних планів; інформаційну закритість органів управління територіальними громадами та зворотний зв'язок з громадою, недостатню залученість громади до процесу управління та активність громади; відсутність інституційної спроможності; недостатній розвиток співпраці та впровадження цифрових технологій у громадах. Серед фінансових проблем виділено: нерівномірний розподіл ресурсів між громадами; недостатню спроможність залучати інвестиції та зовнішнє фінансування. Встановлено, що в територіальних громадах спостерігається нестача кваліфікованих фахівців у сферах управління, освіти, медицини та ЖКГ, а також високий рівень плинності кадрів.

Здійснено класифікацію критеріїв та структуру ефективності публічного управління територіальними громадами, досліджено проблеми та резерви ефективності публічного управління територіальними громадами в Івано-

Франківській області; розроблено методику оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності та проведено аналіз управління в Калуській ТГ на основі критеріїв: фінансова та ресурсна стійкість в умовах невизначеності; стратегічне планування та адаптація до кризових умов; реагування органів місцевого самоврядування на кризу; управлінський процес; кадрова стійкість в умовах невизначеності; політична стійкість у громаді в кризових ситуаціях; залученість громадян та співпраця в умовах кризи; проектна стабільність та наявність проєктів для вирішення проблемних ситуацій в умовах кризи; маркетинг та перспективи розвитку території.

Найбільш проблемними та слабкими місцями публічного управління Калуської громади експерти ГО назвали: рівень готовності персоналу до кризи; стан спрощення адміністративних процесів та процедур управління; рівень достатності кваліфікованих кадрів та працівників; рівень інтеграції та згуртованості для спільної роботи кадрових ресурсів; рівень залученості громадян до управлінських процесів; рівень прозорості управління та співпраці з громадським сектором; стан проведення моніторингу кризових ситуацій; рівень лідерських якостей управлінців; стан спеціальної підготовки, професіоналізму управлінців.

**У третьому розділі дисертаційної роботи *Напрями підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності*** запропоновано варіанти стратегії підвищення ефективності публічного управління в умовах невизначеності та стратегії управління ризиками, що дозволяє врахувати різні аспекти управління; наведено пропозиції щодо удосконалення ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності; запропоновано стандарти управління соціально-економічною та екологічною ефективністю територіальних громад.

На основі запропонованої комплексної системи оцінки системи публічного управління в умовах невизначеності розроблено варіанти стратегічних рішень щодо підвищення ефективності публічного управління в умовах невизначеності

шляхом побудови моделей: адаптивного управління (дослідження різних підходів до управління територіальними ресурсами), запобігання (формування стратегії розвитку громад з урахуванням можливих ризиків для соціально-економічного розвитку), участі зацікавлених сторін (налагодження взаємодії між громадами, органами місцевого самоврядування та виконавчою владою, залучення населення до процесу прийняття рішень через механізми електронної демократії та публічні консультації) та генерація ефективних рішень (забезпечення систематичного підвищення ефективності публічного управління, проведення аналізу рішень органів) на основі карти ризиків для формування ефективного публічного управління територіальними громадами, та стратегічних напрямів управління ризиками, що дозволяє врахувати різні аспекти управління (фінансово-ресурсний, стратегічного планування, реагування на кризу, політичну, кадрову стійкість, комунікацію з громадою тощо); розроблено комплексну модель навчання через систему підвищення кваліфікації службовців територіальних громад за результатами проведеного експертного опитування та виявлених прогалин в управлінні в Калуській ТГ на тему: «Підвищення ефективності публічного управління громадами в умовах невизначеності та ризиків».

Доведено взаємозв'язок між трьома аспектами ефективності публічного управління: економічною, соціальною та екологічною ефективністю. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексну оцінку управлінських процесів з урахуванням їх впливу на всі важливі аспекти розвитку громад. Удосконалено принципи і підходи до формування стандартів управління соціально-економічною та екологічною ефективністю територіальних громад в умовах невизначеності на основі взаємозв'язку між складовими ефективності публічного управління. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексну оцінку управлінських процесів з урахуванням їх впливу на всі важливі аспекти розвитку громад, що дозволяє більш гармонійно інтегрувати потреби громад та визначити орієнтири задля забезпечення сталого розвитку в територіальних громадах.

Для досягнення ефективності модернізації органів місцевого самоврядування необхідно розробити індивідуалізовані дорожні карти, які

включають підвищення організаційного та ресурсного забезпечення, модернізацію управлінських рішень і впровадження інноваційних технологій. Встановлено, що проєктний офіс відіграє ключову роль у забезпеченні якості проєктної діяльності, підвищенні ефективності пропозицій та стандартизації управлінських процесів, якій важливо інтегрувати проєктний офіс у стратегію організації для оптимізації ресурсів та часу. Визначено, що удосконалення ресурсного забезпечення органів управління потребує розвитку фінансового, кадрового та інформаційного потенціалу через проєктне фінансування та краудсорсинг, а управління ризиками має базуватися на гнучкому підході з моніторингом ризиків і прийняттям зважених рішень для уникнення нових проблем.

Надано пропозиції щодо системних дій стосовно управління ризиками: розробка заходів запобігання, усунення, мінімізації, зменшення ступеня впливу ризиків при розробці нормативно-правових актів, що регулюють стратегічне планування в умовах невизначеності та ризику, включаючи механізми оцінки ризиків і моніторингу їх реалізації; впровадження механізмів контролю за виконанням законодавства, що стосується управління ризиками та відновленням, з чіткими правилами про регулярність звітності та прозорості / публічним доступом до інформації; розробка заходів, що спрямовані на підвищення стійкості (інвестиції в новітні технології, активізація інновацій, диверсифікація ризиків); удосконалення механізмів координації між органами влади та партнерами для ефективного реагування на військові загрози; створення міжсекторних партнерств та міжнародних партнерських проєктів.

**Ключові слова:** публічне управління, державне управління, сталий розвиток, територіальні громади, ефективність, ефективність публічного управління, місцеве самоврядування, органи місцевого самоврядування, невизначеність, децентралізація, розвиток територіальних громад, державно-приватне партнерство/співробітництво, резильєнтність, спільна власність територіальних громад, європейська інтеграція.

## ABSTRACT

Khomiak I. V. Increasing the efficiency of public administration of territorial communities under conditions of uncertainty. – Qualification scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in Public Administration and Management, specialty 281 Public Administration and Management. Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Ivano-Frankivsk, 2025.

The dissertation solves an urgent scientific task, which consists in the development of proposals for improving the efficiency of public administration in territorial communities in conditions of uncertainty.

**In the first chapter of the dissertation** *«Theoretical foundations for improving the efficiency of public administration of territorial communities under conditions of uncertainty»* the essence and features of public administration of territorial communities under conditions of uncertainty are characterized; the classification of criteria and the structure of public administration efficiency for territorial communities has been carried out.

The conceptual and categorical framework of the dissertation has been clarified, in particular, the essence of the following concepts has been revealed: «territorial community», «territorial community management system», «public administration of territorial communities in the context of democratization», «uncertainty», «public administration of territorial communities in the context of uncertainty», «efficiency of public administration of territorial communities». The latter is understood as a comprehensive correlation between the achieved results and the resources used for their attainment in the context of implementing management functions to ensure the financial, resource, organizational, social, and environmental development of the territorial community, carried out in accordance with the fundamental principles of democracy and accountability of authorities to citizens.

«Public management of territorial communities in conditions of uncertainty» can be characterized as an organized and purposeful influence of management entities on

management objects, the development of territorial communities, and their socio-economic systems under conditions of a lack of clarity regarding internal and external functioning factors of the socio-economic system. This uncertainty is caused by the ambiguity of parameters, incomplete or contradictory information, and requires system adaptation to changing conditions, mitigation of potential negative consequences, and sustainable development.

A classification of criteria, structure, and a formula for calculating the integrated indicator of public administration efficiency for territorial communities (Etc) have been developed. This model includes both strategic and operational levels of efficiency assessment, allowing for a more precise and comprehensive evaluation of the performance of local self-government bodies. It enables an analysis of governance achievements and their impact on the development of territorial communities (the defined criteria include: financial efficiency (Efin), resource and infrastructure efficiency (Eres), administrative efficiency (Epa), economic efficiency (Eecon), social efficiency (Esoc), and environmental efficiency (Eeco)).

The classification of public governance features for territorial communities has been improved in conditions of uncertainty, with a focus on distinguishing external, global (endogenous) uncertainty factors; external national (endogenous) uncertainty factors, namely. Four types of uncertainty have been identified: human, technical, social and legal, which affect the effectiveness of management. It is found that the uncertainty factors are scientific, technological, economic and information aspects. Based on the analysis, it is established that improving the efficiency of management requires adaptation to these factors and optimization of regulatory, financial and personnel processes, which ensures sustainable development of communities.

**In the second chapter of the dissertation titled «Analysis of the Effectiveness of Public Governance of Territorial Communities in Conditions of Uncertainty,»** the issues and reserves of the effectiveness of public governance of territorial communities are explored. A methodology for evaluating the effectiveness of public governance in territorial communities under uncertainty is developed, and an analysis of governance in the Kalush Territorial Community of the Ivano-Frankivsk region is conducted.

The dissertation structures the problems and reserves for ensuring the effectiveness of public governance in territorial communities in Ukraine; it also structures the risks in the field of public governance of territorial communities under uncertainty, including: ethical, staffing, economic, investment, informational, and communicative risks. The impact of the exogenous environment is examined, including: regulatory-legal, security, corruption, reputational, and strategic risks; and the internal factors, such as functional risks, decision-making processes, implementation of program and planning documents, and operational-technological issues.

The author identifies the following main problems of public administration of territorial communities in modern conditions: institutional and legal, in particular, those related to uncertain legal changes in the criteria for the distribution of powers between different subjects of administrative activity in the context of administrative and territorial reform. Among the organizational and managerial problems, the following are highlighted: the incompleteness of the decentralization reform due to the war; the imperfection of the management structure; low integration between communities; insufficient implementation of strategic plans; informational opacity of local government bodies and the lack of feedback with the community; insufficient involvement of the community in the management process and community activity; lack of institutional capacity; and inadequate development of cooperation and the implementation of digital technologies in communities. Financial problems include: uneven distribution of resources between communities; insufficient capacity to attract investment and external financing. It has also been established that territorial communities face a shortage of qualified specialists in the fields of management, education, healthcare, and utilities, along with a high level of staff turnover within the communities.

The article classifies the criteria and structure of the effectiveness of public administration of territorial communities, investigates the problems and reserves of the effectiveness of public administration of territorial communities in Ivano-Frankivsk region; develops a methodology for assessing the effectiveness of public administration of territorial communities under conditions of uncertainty and analyzes the management of Kalush TC based on the following criteria: financial and resource stability in conditions

of uncertainty; strategic planning and adaptation to crisis situations; the response of local government bodies to crises; the management process; personnel stability under uncertainty; political stability in the community during crises; citizen involvement and cooperation during crises; project stability and the presence of projects to address problematic situations in crisis conditions; marketing and development prospects for the territory.

The most problematic and weak areas of public governance in the Kalush community, as identified by experts from the NGO, include the following parameters: the level of personnel preparedness for crises; the state of simplification of administrative processes and management procedures; the adequacy of qualified personnel and workers; the level of integration and cohesion for collaborative work among human resources; the level of citizen involvement in management processes; the level of transparency in governance and cooperation with the public sector; the state of monitoring crisis situations; the level of leadership qualities of managers; and the state of specialized training and professionalism of managers.

**In the third chapter of the dissertation** *«The Directions of Improving the Efficiency of Public Administration of Territorial Communities under Uncertainty»*, variants of the Strategy for Improving the Efficiency of Public Administration under Uncertainty and the Risk Management Strategy are proposed, which allows taking into account various aspects of management; proposals for improving the efficiency of public administration of territorial communities under uncertainty are presented; standards for managing socio-economic and environmental efficiency are proposed.

Based on the proposed comprehensive system for assessing the public governance system in conditions of uncertainty, various strategic decisions have been developed to improve the effectiveness of public governance under uncertainty through the creation of models: adaptive governance (researching different approaches to managing territorial resources), prevention (developing a strategy for community development while considering potential risks for socio-economic development), stakeholder participation (establishing cooperation between communities, local government bodies, and executive authorities, involving the population in the decision-making process through mechanisms

of e-democracy and public consultations), and generating effective solutions (ensuring systematic improvement of public governance efficiency, conducting an analysis of decisions made by authorities) based on a risk map to form effective public governance in territorial communities. Additionally, strategic directions for risk management have been developed, allowing for the consideration of various aspects of governance (financial-resource, strategic planning, crisis response, political and personnel stability, communication with the community, etc.). A comprehensive model for training has been created through the system of professional development for territorial community officials, based on the results of an expert survey and identified gaps in governance in the Kalush Territorial Community, on the topic: «Improving the Effectiveness of Public Governance in Communities in Conditions of Uncertainty and Risks».

The relationship between three aspects of public governance effectiveness — economic, social, and environmental effectiveness — has been demonstrated. This approach allows for a comprehensive evaluation of management processes, taking into account their impact on all important aspects of community development. The principles and approaches to forming standards for managing the socio-economic and environmental effectiveness of territorial communities under uncertainty have been improved based on the interconnection between the components of public governance effectiveness. This approach enables a comprehensive assessment of management processes, considering their impact on all important aspects of community development, allowing for a more harmonious integration of community needs and the identification of benchmarks to ensure sustainable development in territorial communities.

To achieve effective modernization of local governments, it is necessary to develop individualized roadmaps that include improving organizational and resource support, modernizing management decisions, and introducing innovative technologies. It has been established that the project office plays a key role in ensuring the quality of project activities, increasing the effectiveness of proposals and standardizing management processes, and it is important to integrate the project office into the organization's strategy to optimize resources and time. It is determined that improving the resource provision of management bodies requires the development of financial, human and information

potential through project financing and crowdsourcing. It is established that risk management should be based on a flexible approach with risk monitoring and informed decision-making to avoid new problems.

The proposals for systemic actions on risk management are made: the development of measures to prevent, eliminate, minimize, reduce the degree of risk impact for the development of regulations governing strategic planning under conditions of uncertainty and risk, including mechanisms for risk assessment and monitoring of their implementation; the introduction of mechanisms for monitoring the implementation of legislation related to risk and recovery management, with clear rules on regular reporting and transparency / public access to information; the development of measures aimed at enhancing resilience (investments in cutting-edge technologies, activation of innovation, risk diversification); the improvement of coordination mechanisms between government bodies and partners for effective responses to military threats; the creation of intersectoral partnerships and international partnership projects.

**Keywords:** public administration, state administration, sustainable development, territorial communities, effectiveness, effectiveness of public governance, local self-government, local self-government bodies, uncertainty, decentralization, development of territorial communities, public-private partnership/cooperation, resilience, communal ownership of territorial communities, European integration.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Статті у фахових виданнях України категорії Б:

1. Хом'як І. В. Ефективність публічного управління територіальними громадами. *Наукові перспективи. Серія Державне управління*. 2024. № 2(44). С. 586–598.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-586-598](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-586-598)

URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/9486>

2. Хом'як І. В. Зміст та складові ефективності публічного управління територіальними громадами. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Державне управління»*. 2024. № 2(20). С. 342–353.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2\(20\)-342-353](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2(20)-342-353)

URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/9148>

3. Хом'як І. Факторно-аналітичне забезпечення процесів публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 8(36). С. 328–340.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)-328-340](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-328-340)

URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/13768/13834>

4. Хом'як І. В. Децентралізація та особливості її впровадження в сучасних умовах. *Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека"*. 2024. №9. С. 1-28.

DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-9-10275>

URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17270295253381.pdf>

5. Хом'як І. Теоретико-методичні засади підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 9(37). С. 95-105.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-95-105](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-95-105)

URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/14694/14764>

6. Хом'як І. В. Особливості розвитку територіальних громад в Україні. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 9(27). С. 564-582.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9\(27\)-564-582](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9(27)-564-582)

URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/14841>

#### **Публікації у виданнях країн ЄС**

7. Хом'як І. Заходи з оптимізації системи публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності. *Multidisciplinárny mezinárodní vědecký magazín "Věda a perspektivy"*. 2024. № 4(35). Р. 101–111.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-4\(35\)-101-111](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-4(35)-101-111)

URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/10814/10873>

#### **Публікації, що засвідчують апробацію результатів дослідження**

8. Хом'як І. В. Розвиток територіальних громад в регіонах України в умовах війни. *I-а науково-практична конференція за міжнародною участю «Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти*

та перспективи»: матеріали конф. (Хмельницький, 22 лютого 2024). Хмельницький, 2024. С. 319–323.

URL:

<https://kntu.net.ua/ukr/content/download/112770/635151/file/ЗБІРНИК%20Конференції%202022.02.24.pdf>

9. Хом'як І. Складові процесів публічного управління територіальними громадами: структуризація та функціональна роль. *VII International Scientific and Practical Conference «Theoretical and Empirical Scientific Research: Concept and Trends»*: materials of conf. (Oxford, August 16 2024). Oxford, 2024. pp. 69–72.

DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-16.08.2024.016>

URL: <https://surl.li/zeckee>

10. Хом'як І. В. Європейський досвід публічного управління територіальними громадами та його адаптація для України. *XXXIII International scientific and practical conference «State of Scientific Research: Methods and Prospects for Development Across Different Fields»*: materials of conf. (Graz, August 7–9 2024). Graz, 2024. pp. 105–108.

URL: <https://isu-conference.com/arkhiv/state-of-scientific-research-methods-and-prospects-for-development-across-different-fields/>

11. Хом'як І. В. Фінансове забезпечення проєктів громад. *Міжнародна науково-практична конференція «Управління та адміністрування: реалії воєнного стану та перспективи розвитку»*: матеріали конф. (Івано-Франківськ, 29 травня 2024). Івано-Франківськ, 2024. С. 44-47.

URL: <https://fu.pnu.edu.ua/2024/05/24/mizhnarodna-naukovo-praktychna-konferentsiia-upravlinnia-ta-administruvannia-realii-voiennoho-stanu-ta-perspektyvy-rozvytku/>

12. Хом'як І. В. Проблеми та перспективи забезпечення ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2024. № 10. С. 149-156.

DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-10-10374>

URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17296214592990.pdf>

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	18
ВСТУП.....	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	28
1.1. Ефективність публічного управління територіальними громадами: теоретичні основи та умови забезпечення.....	28
1.2. Система публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності.....	50
1.3. Складові та резерви підвищення ефективності управління територіальними громадами в умовах невизначеності.....	63
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	78
2.1. Проблеми та резерви ефективності публічного управління територіальними громадами в Україні.....	78
2.2. Аналіз індикаторів ефективності публічного управління територіальними громадами Івано-Франківської області.....	1005
2.3. Методика оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами Івано-Франківської області в умовах невизначеності.....	110
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	140
3.1. Пропозиції щодо концептуального підходу до забезпечення підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами	140

3.2. Резерви підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах децентралізації та невизначеності..	169
3.3. Стратегічні напрями підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності.....	184
ВИСНОВКИ.....	228
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	237
ДОДАТКИ .....	268

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ**

ШІ – штучний інтелект

ВА – військова адміністрація

ВПО –внутрішньо переміщена особа

ГО – громадська організація

ЄС – Європейський Союз

ЖКГ – житлово-комунальне господарство

ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології

КМУ – Кабінет Міністрів України

МДА – місцева державна адміністрація

НАДС – Національне агентство з питань державної служби

НПА – нормативно-правовий акт

ОЕСР – Організація економічного співробітництва та розвитку

ОМС – органи місцевого самоврядування

ПДФО – податок з доходів фізичних осіб

ПРООН – Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй

ТГ – територіальна громада

ЦНАП – центр надання адміністративних послуг

ЦОВВ – центральні органи виконавчої влади

CIDS – центр доброчесності в оборонному секторі

NUTS – номенклатура територіальних одиниць для статистики

SMART – specific, measurable, assignable, realistic, time-related – критерії постановки цілей

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Глобальні економічні коливання, політична нестабільність, війна, демографічні зрушення та екологічні виклики створюють низку комплексних проблем, які потребують розробки адаптивних та інноваційних підходів до управлінських практик на місцевому рівні в Україні. Сучасні соціально-економічні, політичні та воєнні процеси негативно впливають на діяльність територіальних громад в умовах війни. Серед основних зовнішніх викликів для громад є: війна; низька фінансова спроможність громад; зміни законодавства та незавершеність адміністративно-територіальної реформи; вилучення військового ПДФО до державного бюджету; загрози безпеці та політична нестабільність; низька інтеграція громад між собою.

Складними є і внутрішні фактори, які формують умови нестабільності та невизначеності в територіальних громадах: недосконалість структури управління; брак кваліфікованих кадрів системи публічного управління; низька інституційна спроможність; недостатній розвиток співпраці між територіальними громадами; низький рівень управлінської культури; недостатня активність громади та її залучення до управлінських процесів, а також міграційні процеси; численна кількість внутрішньоопереміщених осіб, які потребують адаптації (в т. ч. у громадах Івано-Франківської області).

Так, станом на початок 2025 р. чисельність ВПО більше 112 тис, з них: понад 30 тисяч дітей; 17 тисяч пенсіонерів; понад 4 тисячі людей з інвалідністю); складна демографічна ситуація, скорочення населення та брак робочої сили. Ці виклики створюють умови невизначеності в публічному управлінні територіальними громадами, які потребують вирішення.

Для ефективного функціонування системи публічного управління в умовах невизначеності необхідним є впровадження ефективних управлінських стратегій і тактик, які забезпечують адаптацію територіальних громад до нових умов функціонування, зміцнення їхньої стійкості та сприяння їхньому сталому розвитку. Для досягнення цієї мети необхідно визначити, які підходи є найбільш

ефективними в умовах нестабільності та обмежених ресурсів. Важливим аспектом є впровадження стратегічного планування, яке дозволяє громадам розробити довгострокову стратегію розвитку з урахуванням можливих ризиків та непередбачуваних ситуацій та реалізувати її з найвищим рівнем ефективності.

Питання невизначеності в економіці і публічному управлінні досліджували такі зарубіжні теоретики: З. Галушка, Дж. Кейнс, Н. Крючкова, Ф. Найт, Л. Мізес, А. Стирлінг, Ф. фон Хайєк та інші. Окремі політологічні та державно-управлінські аспекти з управління територіальними громадами розкрито у працях таких зарубіжних науковців – Р. Блейка, Е. Ведунга, М. Веєнсвійка, С. Меркюса, Д. Мутона, Д. Норбутуса, Т. Норбутуса.

Серед українських науковців, які досліджували становлення та практичні аспекти управління територіальними громадами – В. Андрійчук, Ю. Андрійчук, С. Базика, В. Бакуменко, О. Васильєва, О. Глазов, С. Гожуловський, В. Дзюндзюк, О. Західна, О. Крайник, А. Савіцький, У. Скидан, К. Сухова, О. Таньчук, С. Тищенко, А. Череп, І. Шумляєва, В. Якобчук, В. Якубів та інші.

Серед вітчизняних науковців, які досліджували державно-управлінські аспекти з управління територіальними громадами, в т.ч. в умовах невизначеності, В. Андрійчук, В. Бакуменко, О. Балуська, Д. Безуглий, О. Бобровська, Ю. Боковикова, К. Борисевич, О. Бражко, О. М. Вольська, В. Гацко, О. Глазов, Р. Гришко, О. Гречаніченко, О. Давидюк, Д. Дзвінчук, У. Дорош, А. Дуб, М. Дурман, Я. Жовнірчик, О. Жук, С. Задорожна, Г. Зінченко, Т. Кравцова, О. Кіреєва, М. Кравченко, В. Ладиченко, І. Лопушинський, О. Майстренко, Т. Маматова, Г. Монастирський, Т. Рибаченко, М. Савісько, І. Сурай, А. Томашевська, О. Чикаренко та інші.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць, окремі питання, які стосуються публічного управління територіальними громадами в сучасних складних умовах невизначеності, складної воєнно-політичної ситуації, динамічних змін, браку інформації та непрогнозованості, є недостатньо дослідженими, що свідчить про актуальність обраної теми дисертаційного дослідження. Ефективне управління територіальними громадами в умовах політичної, соціально-

економічної та правової невизначеності набуває особливого значення, оскільки безпосередньо впливає на якість життя населення, розвиток інфраструктури, а також на прозорість, підзвітність та ефективність діяльності органів влади в територіальних громадах.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертаційна робота виконувалась у межах науково-дослідної роботи, у Прикарпатському національному університеті імені Василя Стефаника за темою: «Теоретико-методологічні та прикладні засади розробленні і функціонування інноваційних механізмів публічного управління та адміністрування» (номер державної реєстрації 0120U100494). Внесок автора полягає в розробці пропозицій щодо підвищення ефективності публічного управління в умовах невизначеності.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є розробка теоретичних, методичних та прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності.

Для досягнення визначеної мети сформульовано такі основні завдання:

- уточнити понятійно-категорійний апарат та ознаки публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності;
- здійснити класифікацію критеріїв та структурування системи ефективності публічного управління територіальними громадами;
- виявити проблеми та резерви підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності;
- розробити методику оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності та здійснити її апробацію;
- запропонувати напрями підвищення ефективності публічного управління в умовах невизначеності;
- внести пропозиції щодо стандартів управління соціально-економічною та екологічною ефективністю територіальних громад;

**Об'єктом дисертаційного дослідження** є публічне управління територіальними громадами.

**Предметом дисертаційного дослідження** є підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності.

**Методологія та методи дослідження.** У роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження:

– аналізу та синтезу – для деталізації об’єкта дослідження, формулювання теоретичних основ, його ключових аспектів і компонентів (підрозділи 1.1., 1.2.);

– узагальнення – для розкриття теоретичних засад підвищення ефективності публічного управління та формулювання основних концепцій і принципів (підрозділи 1.2.; 1.3.);

– порівняльний та метод систематизації використовувалися для аналізу нормативно-правової бази діяльності ТГ та проведення порівняльного дослідження системи публічного управління громадами (підрозділи 1.2.; 2.1.);

– моделювання застосовувалося для розробки ефективних управлінських стратегій і сценаріїв підвищення ефективності публічного управління (підрозділи 3.1.; 3.2.; 3.3.);

– статистичний аналіз був використаний для представлення результатів дослідження, визначення закономірностей і тенденцій, а також оцінки структури та динаміки видатків і доходів місцевих бюджетів (підрозділи 2.1.; 2.2.);

– документальний аналіз для вивчення нормативно-правових актів, законодавчих документів, регуляторних актів, звітів та інших матеріалів, що стосуються управління ТГ (підрозділи 1.2.; 2.1.; 2.3.);

– системний аналіз використовувався для дослідження взаємозв’язків і взаємодії між різними елементами системи публічного управління ТГ та іншими суб’єктами місцевого самоврядування в умовах невизначеності (підрозділи 2.1.; 2.2.; 2.3.).

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розробці теоретичних, методичних та прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності, зокрема:

*удосконалено:*

– організаційно-методичні підходи до розробки стратегічних напрямів підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності на основі розроблених концептуальних моделей адаптивного управління (дослідження різних підходів до управління місцевими ресурсами), запобігання (формування стратегії розвитку громад з урахуванням можливих ризиків для соціально-економічного розвитку), участі зацікавлених сторін (налагодження взаємодії між громадами, органами місцевого самоврядування та виконавчою владою, залучення населення до процесу прийняття рішень через механізми електронної демократії та публічні консультації) та генерація ефективних рішень (забезпечення систематичного підвищення ефективності публічного управління, проведення аналізу рішень органів) на основі карти ризиків для формування ефективного публічного управління територіальними громадами;

– методику оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності на основі визначення фінансової, ресурсної, економічної, управлінської та соціальної складових результативності функціонування громад в розрізі комплексу стимулюючих та дестимулюючих показників, що включає стратегічний та оперативний рівень оцінки ефективності і дозволяє більш точно та комплексно оцінювати результативність діяльності органів місцевого самоврядування з урахуванням управлінських аспектів;

– методичні підходи до управління ризиками в системі публічного управління територіальною громадою в умовах невизначеності шляхом обґрунтування структуризації ризиків та використання управлінських ресурсів, впливу чинників екзогенного середовища та організаційного потенціалу розвитку громади; сформовано карту ризиків для формування ефективного публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності;

– принципи і підходи до формування і реалізації стандартів управління соціально-економічною та екологічною ефективністю територіальних громад в умовах невизначеності на основі взаємозв'язку між складовими ефективності публічного управління, зокрема в контексті: управління екологічними ініціативами

для збереження навколишнього середовища громади; розробка соціальних стратегій для покращення якості життя громади; надання послуг та реалізація державних програм, які відповідають потребам місцевих мешканців; захист прав і економічних інтересів мешканців громади через ефективне публічне управління; підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування та розвиток кадрів; забезпечення відповідального використання фінансів та сталого розвитку громади; впровадження екологічно чистих технологій та підтримка програм управління відходами для збереження довкілля громади. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексну оцінку управлінських процесів з урахуванням їх впливу на всі важливі аспекти розвитку громад, що дозволяє більш гармонійно інтегрувати потреби громад та визначити орієнтири задля забезпечення сталого розвитку в територіальних громадах.

***набули подальшого розвитку:***

– понятійно-категоріальний апарат дисертації, зокрема, розкрито сутність таких понять: «територіальна громада», «система управління територіальної громади» «публічне управління територіальними громадами в умовах демократизації», «невизначеність», «публічне управління територіальними громадами в умовах невизначеності», «ефективність публічного управління територіальними громадами». Під ефективністю публічного управління територіальними громадами розуміється комплексне співвідношення між досягнутими результатами і використаними для цього ресурсами в контексті реалізації управлінських функцій для забезпечення фінансового, ресурсного, організаційного, соціального та екологічного розвитку територіальної громади, що здійснюється з урахуванням основоположних принципів демократизму та підзвітності органів влади перед громадянами;

– класифікація ознак публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності в контексті виокремлення зовнішніх, глобальних (ендогенних) чинників невизначеності; зовнішніх національних (ендогенних) чинників невизначеності, а саме: зміни законодавства, воєнні дії, які можуть мати непередбачувані наслідки, демографічні зміни, економічні потрясіння, екологічні

катаклізми державного і регіонального масштабу; внутрішніх: соціально-економічна ситуація у самій громаді, неефективне управління, житлово-комунальні проблеми, що призводять до негативних наслідків, природні проблеми, що можуть вплинути на сталий розвиток громади; методичні підходи до класифікації факторів та структуризації проблем і резервів забезпечення ефективності публічного управління територіальними громадами в Україні;

– пропозиції щодо удосконалення ефективності публічного управління територіальними громадами, зокрема *системних дій щодо управління ризиками*: розробка заходів запобігання, усунення, мінімізації, зменшення ступеня впливу ризиків задля розробки нормативно-правових актів, що регулюють стратегічне планування в умовах невизначеності та ризику, включаючи механізми оцінки ризиків і моніторингу їх реалізації; *впровадження механізмів контролю* за виконанням законодавства, що стосується управління ризиками та відновленням, з чіткими правилами щодо регулярності звітності та прозорості / публічним доступом до інформації; *розробка заходів, що спрямовані на підвищення стійкості* (інвестиції в новітні технології, активізація інновацій, диверсифікація ризиків); *удосконалення механізмів координації* між органами влади та партнерами для ефективного реагування на військові загрози; *створення міжсекторних партнерств* та міжнародних партнерських проєктів; *впровадження інноваційних механізмів публічного маркетингу* як потужного інструменту для контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування, сприяння залученню громадськості до процесів прийняття рішень та підвищення рівня позитивного сприйняття влади.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що ключові теоретичні результати, напрацьовані автором дисертації, пропозиції та рекомендації дослідження, можуть бути використані при підготовці навчально-методичних матеріалів з державного управління для здобувачів освіти та практиків. Результати наукових досліджень аспіранта впроваджено у практичну діяльність:

– Виконавчим комітетом Калуської міської ради Івано-Франківської області (довідка № 134 від 29.11.2024р.) використано пропозиції щодо розробки дорожньої

карти модернізації публічного управління в громаді, пропозицію щодо створення проєктного офісу в органах місцевого самоврядування шляхом утворення тимчасової робочої групи для розробки стратегії забезпечення ефективності управління, пропозиції щодо системного підвищення кваліфікації публічних службовців за розробленою структурою такого підвищення кваліфікації за різними модулями, відповідними складовим ефективності публічного управління;

– Виконавчим комітетом Рогатинської міської ради Івано-Франківської області (довідка № 134 від 29.11.2024р.) використано моделі комплексного відновлення та розвитку територіальної громади за орієнтирами Концепції комплексного розвитку територіальної громади включення до моделі комплексного відновлення та розвитку критеріїв ефективності управління, що стосуються «людського капіталу територіальної громади»; пропозиції до стратегії участі зацікавлених сторін при забезпеченні підвищення ефективності публічного управління громадою;

– Прикарпатським національним університетом імені Василя Стефаника (довідка № 134 від 29.11.2024 р.) використані пропозиції та напрацювання дисертанта щодо теоретичних основ забезпечення підвищення ефективності публічного управління у процесі підготовки здобувачів та науковій діяльності кафедри публічного управління та адміністрування.

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійною науковою працею здобувача. Винесені на захист наукові положення, висновки, рекомендації і пропозиції одержані ним самостійно. Пропозиції і рекомендації дисертаційної роботи відповідають її змісту й впливають із отриманих результатів теоретичних і практико-прикладних наукових досліджень.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення і результати дисертаційного дослідження розглянуто та схвалено на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, серед яких, зокрема: I-а науково-практична конференція за міжнародною участю «Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи» (22 лютого 2024 року, м. Хмельницький); VII Міжнародна науково-практична

конференція «Theoretical and Empirical Scientific Research: Concept and Trends» (16 серпня 2024 р., Oxford, UK); XXXIII Міжнародна науково-практична конференція «State of Scientific Research: Methods and Prospects for Development Across Different Fields» (August 7–9, 2024, Graz, Austria); Міжнародна науково-практична конференція «Управління та адміністрування: реалії воєнного стану та перспективи розвитку» у Прикарпатському національному університету імені Василя Стефаника (29 травня 2024 року м. Івано-Франківськ) .

Структура дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації становить 351 сторінку, обсяг основного тексту 208 сторінок. Робота містить 8 таблиць, 35 рисунків, 18 додатків. Список використаних джерел включає 265 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

### **1.1. Ефективність публічного управління територіальними громадами: теоретичні основи та умови забезпечення**

Ефективна робота системи органів публічного управління є важливою складовою реалізації державної політики на різних рівнях – від центрального до місцевого. Процеси демократизації, децентралізації в Україні вимагають формування якісної та ефективної управлінської моделі, яка дозволить розв'язувати складні проблеми в умовах невизначеності, змін та реформ. Особлива роль у цьому контексті відведена органам місцевого самоврядування, в діяльності яких переплітаються практики прямої та представницької демократії. Місцеве самоврядування є первинною управлінською ланкою, яка забезпечує вирішення актуальних локальних проблем. Тому підвищення якості управлінського потенціалу на місцях, починаючи від територіальної громади, має стати запорукою ефективної роботи всієї системи публічної влади в Україні.

Дослідимо суть понять «територіальна громада», «система управління територіальної громади» «публічне управління територіальними громадами в умовах демократизації», «невизначеність», «умови невизначеності», «ефективність публічного управління територіальними громадами», «публічне управління територіальними громадами в умовах невизначеності».

В умовах адміністративно-територіальної реформи ТГ стали самостійними суб'єктами господарювання (Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР), громади стали наділені правом управління об'єктами комунальної власності, доходами місцевих бюджетів, природними ресурсами, землею, житловим, нежитловим фондами, освітніми, культурними, медичними та іншими закладами соціального забезпечення [170] [39, с. 16]), ТГ

отримали додаткові повноваження та ресурси, що суттєво змінило роль органів управління ТГ та значення ефективності їх роботи в умовах невизначеності.

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР територіальні громади, що включають села, селища і міста, визнаються первинними суб'єктами місцевого самоврядування та основними носіями його функцій і повноважень. У відповідності до законодавства, вони мають право на об'єднання в єдину сільську, селищну або міську громаду, а також на створення спільних органів місцевого самоврядування і вибір сільського, селищного чи міського голови. Тож вважаємо, що оцінювання ефективності публічного управління громадами має відбуватися з урахуванням функцій, які виконують органи місцевого самоврядування та підпорядковані їм об'єктууправлінської діяльності, що дозволить найбільш об'єктивно виміряти ступінь якості врядування територіями [170]. У новому Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02.05.2023 № 3077-ІХ, що поки не набрав чинності, серед принципів служби на рівні територіальних громад визначено саме принцип ефективності (стаття 4), який визначається законодавцем як раціональне, ефективне використання ресурсів громад для виконання функцій, повноважень органів управління на рівні територіальних громад, окремих повноважень виконавчої влади на місцях [174].

Для початку важливо проаналізувати різні підходи до визначення поняття «територіальна громада» шляхом аналізу чинних нормативно-правових актів та сучасної наукової літератури (див. табл. В.1.додаток В).

Як бачимо, дослідники притримуються різних поглядів трактування сутності та ролі територіальних громад в сучасних умовах.

На нашу думку, «територіальна громада» (далі – ТГ) – це жителі, що проживають на конкретній території, яка об'єднана не лише адміністративними межами, але й стійкою територіальною системою господарювання, зорієнтована на стабільну та стійку динаміку показників рівня якості життя населення через заходи із забезпечення сталої, збалансованої господарської діяльності та використання наявного ресурсного потенціалу територіальних громад.

Для розуміння сутності поняття «система управління територіальною громадою» важливо врахувати, що система управління охоплює структурований підхід до досягнення організаційних цілей шляхом інтеграції різноманітних процесів, технологій і людських ресурсів [135]. І, як зазначає О. Костіна [95], вона є основою для здійснення управлінської діяльності, забезпечуючи ефективність прийняття рішень і операцій. Система управління у роботі Н. Пойда-Носик [145] визначається як сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, що утворюють впорядковану цілісність, єдність. Натомість у роботі М. Гельмольд [252] система управління визначається як методично-послідовний підхід до досягнення організаційних цілей, який первинно ґрунтується на управлінні якістю. Ключові компоненти такої системи, на думку Р. Жовновач [69], Т. Петленко [113], А. Орлова [138], включають процеси, механізми, управлінські рішення та трудові ресурси, які разом сприяють процесу управління.

Система управління являє собою сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, що утворюють впорядковану цілісність, єдність організації. Основою упорядкування системи управління є, як правило, мета її функціонування. Крім того, на думку Л. Бившева [16], О. Кондратенко [207], система управління є структурованою основою, яка об'єднує різні процеси, технології та людські ресурси для ефективного досягнення цілей організації. Н. Юрчук [238] також наголошує, що вона охоплює методи та інструменти, що використовуються для управління операціями, полегшення прийняття рішень і підвищення загальної продуктивності.

Окрім того, на наш погляд, досить ґрунтовним є визначення запропоноване О. Лала [108], де поняття «система управління» є процесом створення, вдосконалення та підтримки функціонування організаційної структури при реалізації прийнятого управлінського рішення та розробленого плану заходів. Схоже визначення цього поняття дає О. Цевельов [222], який зазначив, що суть системи управління полягає у процесі створення, вдосконалення та підтримки функціонування організаційної структури при реалізації прийнятого управлінського рішення та розробленого плану заходів. У цьому контексті

І. Фаріда [247], Д. Сетіаван [246] зазначають, що ефективні системи управління є своєрідними конкурентними перевагами, оскільки вони підвищують операційну ефективність і створюють сприятливе середовище для персоналу. З іншого боку, на думку В. Кучкова [104], ефективні системи управління територіальними громадами спираються на кваліфікований персонал, який може використовувати технології та процеси для досягнення успіху організації.

У контексті загального розуміння поняття «система управління» важливо розуміти специфічні відмінності цієї категорії від дефініцій поняття «система управління територіальної громади». У роботі І. Гасюк [37], М. Баюк [38] цей термін визначається як структурований підхід, за допомогою якого органи місцевого самоврядування керують соціально-економічним розвитком визначеної географічної території, відомої як територіальна громада. Також, слід відзначити думку Я. Жовнірчик [232], О. Тигов [68], яка полягає в тому, що система управління узгоджується з функціями місцевого самоврядування, зосереджуючись на ініціативах громади та партисипативному врядуванні; що узгоджується з визначенням О. Діденко [243], який також наголошує на важливості децентралізованого режиму територіальних громад, що надає їм автономію у прийнятті рішень та розподілі ресурсів.

У свою чергу Ю. Чебукін [223], О. Комліченко [89] відзначають, що така система характеризується децентралізацією, що дозволяє громадам брати на себе відповідальність за свій розвиток, залучати місцеві зацікавлені сторони і впроваджувати стратегії, які відповідають їхнім унікальним потребам і ресурсам. Схожу думку висловив у своїй роботі А. Вафа [265], наголошуючи, передусім, на ефективності управління орієнтованого на залучення місцевого населення та зацікавлених сторін до процесу розвитку, сприяння співпраці та колективним діям. Натомість А. Гавура [36] стверджує, що територіальні громади часто співпрацюють за допомогою різних механізмів, об'єднуючи ресурси для досягнення спільних цілей в межах загальної системи управління, що підвищує їхній потенціал для місцевого розвитку.

Підсумовуючи думки науковців, зазначимо, що «система управління територіальної громади» – це система управління, що складається із органів влади територій, представників яких обирають місцеві мешканці на основі загального виборчого права, які володіють повноваженнями щодо: розгляду програм та проєктів соціально-економічного розвитку громад, управління місцевими бюджетами, розробкою та реалізацією рішень, заходів щодо господарського, соціально-культурного розвитку, управління сферами освіти та охорони здоров'я, житлово-комунальним господарством тощо. Відповідно, в контексті ефективності публічного управління територіальними громадами органи влади мають виконувати функції, які б задовольняли суспільні потреби в соціально-економічному, культурному, освітньому розвитку на певній території. Тому оцінюючи ефективність їх роботи, слід враховувати всі функції та повноваження, які вони здійснюють у різних сферах життєдіяльності, тобто з урахуванням функціонального та секторального підходів.

Надзвичайно актуальною є проблема забезпечення ефективності публічного управління територіальними громадами. В науковій літературі не сформовані комплексні уявлення про ефективність такого управління, зважаючи на низку причин:

- незавершеність реформи децентралізації, тобто не повністю сформована система публічного управління територіями, не налагоджена її робота;
- відсутність тривалого досвіду місцевого самоврядування в Україні на основі концепції нового публічного менеджменту;
- недостатність навиків та компетенцій державних службовців місцевого рівня, потреба у підвищенні рівня їх професіоналізму, набутті нових навиків роботи, зважаючи на передачу повноважень на місцевий рівень;
- введення воєнного стану, що зумовило потребу в роботі військових адміністрацій на певних територіях, переналагодженні та переорієнтації роботи місцевих адміністрацій відповідно до нових вимог та потреб місцевих жителів тощо.

У 2019-2020 роках в Україні змінено адміністративно-територіальний устрій, здійснено укрупнення територій, створено передумови для розмежування повноважень між центральними органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, що сприяло активізації адміністрування за участі територіальних громад, посиленні їх компетентностей та спроможностей в управлінні на територіальному рівні. Відповідно в науковій думці недостатньо розвинені теоретико-практичні засади як публічного управління на місцевому рівні, так і оцінювання його ефективності.

Погоджуємося з позицією О. Бобровської [18], що, враховуючи порівняно короткий період часу з початку децентралізації, модернізації державної влади, територіальні громади як об'єкт публічного управління не є достатньо дослідженими, а мешканці громад та органи місцевого самоврядування як суб'єкти публічного управління не повністю оволоділи навичками, компетентностями управління в нових умовах господарювання та невизначеності, зумовлене як воєнними діями в Україні, так і несформованістю цілісної, комплексної системи менеджменту на рівні територіальних громад.

В Україні відбуваються постійні процеси реформування публічного управління відповідно до процесів європейської інтеграції, децентралізації, зміни територіальної організації влади, переходу до цифрового врядування. Вказані умови розвитку місцевого самоврядування посилюють невизначеність щодо майбутнього становлення цілісної системи управління громадами. Зростаючі вимоги з боку суспільства до ефективності роботи місцевих адміністрацій також зумовлюють актуальність дослідження проблема ефективності публічного управління територіальними громадами.

Подібної думки дотримується І. Хожило, вказуючи на фрагментарність досліджень питань забезпечення ефективності публічного управління розвитком громад в умовах цифровізації [67, с. 17]. Саме вплив нових світових тенденцій на публічне управління, таких як європейська інтеграція, цифровізація, електронне врядування, перехід до практики «нового публічного менеджменту» та використання підходів, методів та інструментів корпоративного управління в

державному секторі, посилюють невизначеність, зважаючи на відсутність знань, досвіду реалізації владних повноважень в нових умовах.

Відтак, саме з переходом до нової моделі публічного управління (New Public Management) у різних країнах акцентується увага на ефективності роботи всієї системи державних інституцій, відбувається впровадження інноваційних управлінських і організаційних практик зі сфери бізнесу з метою покращення роботи органів публічного управління, підвищення їх ефективності в управлінні ресурсами в контексті надання більш якісних послуг громадянам та забезпечення гідної якості життя [254, р. 1266]. Низка науковців зосереджує увагу на розумінні ефективності публічного управління в контексті подальшої демократизації та децентралізації влади [254, р.167], які власне і мають сприяти соціально-економічному розвитку територій, що вимагає підвищення професіоналізму державних службовців, залучення громад до здійснення місцевого самоврядування для становлення в цілому більш дієвої системи публічного менеджменту.

Значний внесок у дослідження теоретико-методичних засад ефективності публічного управління територіальними громадами та місцевого самоврядування здійснені такими вченими, як О. Батанов [13], П. Ворона [35], М. Кравченко [97], І. Семигуліна [191], С. Серьогін [193], О. Таньчук [197] та інших. Саме у роботах вказаних науковців акцентується увага на раціональності, ефективності та економії при реалізації комунальної політики на місцевому рівні [97, с. 269].

У дослідженнях Ю. Бальція [11], С. Дуденка [63], Ю. Куца [100-103], О. Лазора та О. Лазор [107], І. Лопушинського [110-111], С. Задорожної [71], Я. Жовнірчика [68] з'ясовано теоретико-методологічні та практичні основи забезпечення ефективності діяльності системи органів місцевого самоврядування. Так, С. Дуденко [63, с. 287] розглядає проблеми неефективного використання фінансових ресурсів, наявність корупційних ризиків у процесі реформування місцевого самоврядування в Україні, тобто піднімає питання про дієвість публічного управління з економічної точки зору в процесі децентралізації влади в Україні.

Найбільш чистовживаними є терміни «управління розвитком територіальних громад» (Д. Безуглий, Ю. Шаров [15, с. 90]), «публічне управління розвитком територій» (Н. Васильєва, О. Васильєва, С. Приліпко [24, с. 13]), «публічне управління розвитком територіальних громад» (І. Шульський [236]), «публічне управління територіальним розвитком громад» (І. Хожило [67]), «управління розвитком об'єднаних територіальних громад» (О. Чикаренко [227], І. Чикаренко [226], А. Ушакова [225]), ефективність діяльності органів публічної влади (Н. Приймак [148], О. Чернега [149]), «ефективність публічного управління територіальними громадами» (Д. Дзвінчук [55], М. Лютий [56]) та інші.

Оцінка ефективності публічного управління вимагає уточнення термінології, а саме: визначення сутності поняття «оцінка» в контексті її перекладу з англійської. Відповідно, в англійській мові маємо два визначення: «Assessment» та «Evaluation». Оцінка як «Assessment» означає процес збору та аналізу необхідної для оцінювання інформації. Оцінювання як «Evaluation» – це процедура визначення змін, що відбулися внаслідок реалізації певної політики [42, с.21-22].

Традиційно визначення «ефективності» (effectivities) передбачає оцінювання результатів діяльності органів місцевого самоврядування на основі системи показників щодо співвідношення результатів роботи територіальних громад та цілей (або завдань), які перед ними поставлені. Ефективність – ступінь досягнення поставлених цілей та завдань, що є визначальним критерієм, бо характеризує успішність діяльності суб'єктів урядування на місцевому рівні в цілому та його потенціалу (див. табл. Г.1. Додаток Г). Показник оцінюється через порівняння фактичних результатів з очікуваними, що в контексті публічного управління громадами має передбачати контроль та моніторинг за станом виконання місцевих програм розвитку територій. Цей показник включає не лише самі результати, а й наслідки їх впливу на середовище.

Загалом науковці схиляються до оцінювання економічної складової ефективності, раціональності, продуктивності використання ресурсів територіальних громад, які потрібні для здійснення управлінської діяльності, а

саме для надання та організації публічних послуг місцевому населенню [245, р. 205].

Вчені аналізують такий компонент продуктивності функціонування органів місцевого самоврядування, як економічність, для проведення моніторингу ефективності управління на місцевому рівні з точки зору сукупних витрат, потрібних на здійснення ряду управлінських повноважень [25, с. 91-92]. Крім того, поняття економічності описує ефективне використання ресурсів у відповідності до їхньої якості, часу, місця та вартості. Воно відображає раціональність витрат та орієнтується на оптимізацію витрат для досягнення максимальної ефективності.

Для публічного управління таке міркування є дещо однобічним, бо не дозволяє оцінити його соціального ефекту, який не завжди можна визначити кількісними показниками, тобто його соціальної ефективності. Соціальна ефективність публічного управління пов'язана із задоволенням основних потреб і інтересів суспільства або окремих соціальних груп. Вона оцінює рівень розв'язання соціально-економічних проблем органами державної влади та місцевого самоврядування. Відповідно, ефективність публічного управління розглядається як співвідношення між досягнутими результатами і суспільним цілями та інтересами на основі використаних ресурсів.

Ефективність публічного управління територіальними громадами є категорією, що характеризує його якість, тобто наскільки ефективно органи управління виконують взяті на себе суспільні зобов'язання [57, с. 164]. Якість управління на місцевому рівні залежить як від об'єктивних чинників – наявної ресурсної бази (фінансове забезпечення, інформаційні можливості, кадровий потенціал, економічний потенціал), так і від суб'єктивних – управлінської діяльності, яка визначається насамперед професійною підготовкою управлінців. Тому оцінювання ефективності діяльності публічного управління повинно мати комплексний характер, враховуючи як кількісні (вимірювані) показники, так і якісні критерії.

На думку І. Лопушинського [111], М. Дурмана [110], ефективність публічного управління можна розглядати як сукупність ефективності публічних

управлінських рішень, яку, своєю чергою, можна подати через сукупність показників економічної ефективності, корисності (впливу) та якості.

В. Дзюндзюк досліджує проблематику ефективності місцевого самоврядування в контексті забезпечення правильного розмежування повноважень між органами виконавчої влади та територіальними громадами, що сприятиме уникненню конфліктів та протиріччя щодо їх компетенцій, забезпечить зміцнення спроможності громад до забезпечення надання якісних публічних послуг місцевим жителям у різних сферах. Відсутність належного фінансування процесів делегування повноважень на місцевий рівень автор визначає як причину недостатньої ефективності роботи місцевих адміністрацій. Для забезпечення ефективності управління на місцевому рівні автор пропонує впровадити механізми політичної структуризації суспільства: ведення «механізму політичної відповідальності між виконавчою владою та органами місцевого самоврядування», що сприятиме їх ефективній взаємодії; налагодити політичний арбітраж для вирішення конфліктів між суб'єктами публічного менеджменту та приймати оптимальні рішення [57, с. 98].

На думку Н. Гончарук [43-46], І. Сурай [46], Л. Прокопенка [43], Л. Прудиус [45], недостатньо при аналізі ефективності враховувати лише фінансову складову, важливо враховувати якість надання адміністративних послуг, стратегічне планування, кадрову стійкість органів влади тощо. На їх думку, для забезпечення ефективної системи публічного управління територіальними громадами важливими є: забезпечення надання якісних та доступних адміністративних послуг фізичним та юридичним особам через зручні та прозорі процедури; кадрова стійкість, а саме: модернізація державної служби та управління персоналом, подальший розвиток професійної, добросовісної політично нейтральної служби в органах місцевого органам; діяльність органів влади, що спрямована на захист інтересів громадян; створення ефективної системи управління та умов, за яких органи влади формують політику на основі результатів аналізу та комунікації із зацікавленими сторонами, а також забезпечують її ефективну реалізацію [250].

Питання ефективності також досліджували О. Жук [70, с. 539], А. Томашевська [205]. На їх думку, ефективність органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації значною мірою залежить від рівня їхньої співпраці з іншими громадами, що дає можливість оптимізувати управління спільними ресурсами та реалізовувати масштабні проєкти. Тобто науковці звертають увагу на співпрацю як ключовий аспект ефективності публічного управління територіальними громадами.

М. Шкільняк [232-233], А. Васіна [235], Г. Монастирський [124], Р. Августин [1], О. Дудкіна [234, с. 211] розглядають аспекти продуктивності системи «управління власністю ТГ» для забезпечення ефективності публічного управління територіальними громадами, відзначаючи складність системи, адже в ній синтезується ланцюг її функціонування в логічній послідовності: власність – технології управління – ефективність врядування власністю громад. Така система оцінки ефективності розглядається в контексті сталого розвитку та між територіальної співпраці. Цей підхід є одним з актуальних, зважаючи на передачу повноважень щодо управління майном саме органам місцевого самоврядування.

Загалом визначення ефективності публічного управління базується на процесі порівняння існуючих результатів або управлінських рішень з визначеними критеріями, які можуть відображати суспільні цінності та інтереси, задекларовані цілі та певні нормативні показники. Тобто процес оцінювання не тільки виступає як важлива складова аналізу ефективності управлінських рішень і дій, але й дозволяє визначити проблеми, що виникають у процесі ухвалення і реалізації таких рішень. Це, своєю чергою, допомагає оптимізувати як сам процес прийняття управлінських рішень, так і систему органів публічної влади.

Огляд наукової літератури щодо оцінювання ефективності публічного управління на різних інституційних рівнях, зокрема управління територіальними громадами, вказує на різноманітність поглядів науковців щодо проведення процедур оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами. В цілому можемо виділити цільовий, функціональний, композиційний,

множинний та поведінковий підходи до оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами:

– Цільовий підхід. Сутність цільового підходу полягає в оцінці ефективності з точки зору досягнення організацією поставлених цілей, з урахуванням оптимальності використання ресурсів та здатності системи досягати запланованих результатів.

– Функціональний підхід ґрунтується на ефективності з урахуванням наявних результатів публічного управління та витрат керівної системи, з зосередженням уваги на організації праці та функціонуванні управлінського персоналу для досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах.

– Сутність композиційного підходу полягає у визначенні ефективності управління через аналіз впливу праці керівного персоналу на загальні результати діяльності громади як цілісної системи, з урахуванням всіх важливих аспектів та компонентів, що впливають на її функціонування.

– Множинний підхід передбачає використання низки показників для проведення комплексної оцінки управлінської діяльності на місцевому рівні для забезпечення комплексної та всебічної оцінки ефективності управлінського процесу.

– Поведінковий підхід базується на оцінці ефективності з урахуванням ступеня задоволення потреб усіх зацікавлених у результатах діяльності організації, проводиться з використанням методів прямих та опосередкованих оцінок. Головним критерієм для оцінки є досягнення балансу інтересів у результаті діяльності [197, с. 65]. Ці підходи можемо розширити системним, управлінським, економічним підходом (табл. Г.2. додаток Г).

Ю. Куц розглядає термін «успішність територіальних громад» в контексті досягнення інтересів та потреб її мешканців, оцінку якої автор пропонує здійснювати через інтегральний показник на основі індексу К-суспільства, до якого включені оцінки інтелектуальних активів суспільства, перспективності та якості його розвитку. Перспективність оцінюється через такі показники: витрати на охорону здоров'я, дослідження, інновації в державі; динаміка витрат на оборону

країни та інші показники, а якість – через якість, безпеку життя людей, нерівність розподілу матеріальних, соціальних благ між громадянами країни (GINI Index), обсяги викидів вуглекислого газу на одну особу, співвідношення площі екологічно захищених територій та загальної території держави [100]. Вважаємо цю методологію прийнятною до застосування при оцінюванні ефективності публічного управління на центральному рівні.

У своїй роботі Н. Приймак [148], О. Чернега [149] використовують комплексний підхід при оцінюванні економічної ефективності роботи органів місцевого самоврядування на прикладі публічної місцевої влади в Кривому Розі. Оцінка передбачала розрахунок показників ефективності діяльності управлінської ланки громади за такими критеріями [149, с. 35].

1) Стратегічна ефективність публічного управління територіальними громадами на основі розрахунку динаміки таких показників: кількість суб'єктів господарювання в громаді (тис од.); чисельність населення громади (тис чол.); обсяги реалізації промислової продукції (млн грн); доходи зведеного бюджету громади (млн грн); вартість комунального майна громади (млрд грн); кількість договорів оренди землі (одиниць); кількість та вартість діючих в місті: комунальних підприємств, об'єктів нерухомого комунального майна.

2) Економічна ефективність публічного управління територіальними громадами на основі розрахунку динаміки таких показників: питома вага реалізованої продукції територіальних громад в загальних обсягах реалізації продукції в регіоні, в країні; обсяг реалізованої продукції на один суб'єкт господарювання (тис грн /од.); темпи приросту реалізованої продукції; співвідношення доходів та видатків бюджету громади; обсяг реалізації продукції на 1-го жителя (тис грн / чол.); доходи бюджету на 1-го жителя (тис грн / чол.); витрати бюджету на 1-го жителя (тис грн / чол.); темпи приросту доходів та витрат місцевого бюджету.

Л. Ключник оцінює та аналізує такий критерій ефективності діяльності територіальних громад, як обсяг та питома вага власних фінансових ресурсів, що використовується для фінансування діяльності апарату управління територіальних

громад, зокрема в розрахунку на одного мешканця, розраховуючи показник в розрізі територіальних громад регіону та середнє його значення. Ще одним показником ефективності, розрахованих автором, є співвідношення видатків на управління та власних доходів (без трансфертів) громад, їх порівняння між різними громадами [86, с. 105].

Узагальнюючи всі думки науковців, вважаємо, що «ефективність публічного управління територіальними громадами» є комплексним співвідношенням між досягнутими результатами і використаними ресурсами, що здійснюється з урахуванням основоположних принципів демократизму та підзвітності органів влади перед громадянами, співпраці із зацікавленими сторонами та якісного надання публічних послуг. Оцінка ефективності може передбачати об'єктивну оцінку витрат і результатів управлінської діяльності, аналіз співпраці та участі громадян у процесах прийняття рішень, що формує основи соціальної довіри та легітимності влади. У цьому контексті оцінка ефективності публічного управління територіальними громадами є складним і багатогранним процесом, який охоплює вимірювання результатів управлінської діяльності, а також аналіз організації та розвитку системи соціальної взаємодії. Аналіз соціальної взаємодії дозволяє виявити проблемні зони, які можуть заважати реалізації управлінських ініціатив, а також визначити потенційні резерви для підвищення ефективності управління. Крім того, оцінка ефективності має включати моніторинг та аналіз впливу зовнішніх факторів, таких як економічні, соціальні та екологічні зміни, що дозволяє адаптувати стратегії управління до динаміки розвитку територіальної громади та забезпечити гнучкість у реагуванні на виклики сучасності.

Доцільно виділити передумови ефективності публічного управління територіальними громадами (доповнено автором):

1) ефективність публічного управління залежить від налагодження взаємодії, співпраці та взаєморозуміння між органами державної виконавчої влади та місцевого самоврядування з метою задоволення інтересів та потреб жителів, якості співробітництва в межах чітко розподіленого набору повноважень та в процесі вирішення питань громади в різних сферах життєдіяльності (місцеві фінанси,

спільна власність територіальних громад, людські ресурси, природні ресурси тощо) [24, с. 13];

2) ефективність публічного управління залежить від чіткості розподілу та визначення повноважень центральних, місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;

3) ефективність публічного управління громадами визначається наявністю, достатністю, повнотою ресурсної бази, інфраструктури, а також спроможністю органів місцевого самоврядування до реалізації покладених на неї завдань, функцій на місцях;

4) ефективність публічного управління територіальними громадами залежить від рівня професіоналізму, наявних навиків, знань, умінь, компетенцій місцевих органів самоврядування для здійснення керівного впливу на стан, розвиток територіальних громад;

5) наявність нормативно-правової бази як основи для правової та організаційної спроможності органів місцевого самоврядування та жителів здійснювати вплив на розвиток територіальних громад [236];

б) системне, послідовне використання існуючих та впровадження нових підходів, методів та інструментів до публічного управління розвитком територіальних громад [236, с. 220].

Для оцінювання ефективності публічного управління територіальних громад варто звернути увагу на дослідження М. Лютого [55, с. 440], Д. Дзвінчука [56] які розглядають ефективність з економічної точки зору в контексті якості прийнятих управлінських рішень, які в подальшому позначаються на обсягах податків та зборів до місцевих бюджетів, створенні умов для ділової активності населення, створення мешканцями громад товарів та послуг. Для оперативного оцінювання ефективності діяльності органів місцевого самоврядування для розвитку громад авторами пропонується коефіцієнт ефективності публічного управління в територіальних громадах – показник економічної ефективності роботи ОМС, де науковці позначають співвідношення між отриманими податками (доходами) та витратами на утримання ТГ. Варто запропоновану авторами формулу ефективності

доповнити усіма доходами, а не лише отриманими податковими надходженнями ТГ [55, с. 440]:

$$K_{\text{ЕУ ТГ}} = \frac{\Sigma \text{ПЗ}}{\Sigma \text{ВУ}} \quad (1.1),$$

де,  $K_{\text{ЕУ ТГ}}$  – коефіцієнт ефективності управління ТГ;  $\Sigma \text{ ДХ}$  – обсяг місцевих доходів (включаємо податки та збори громади, інші надходження, отримане грантове фінансування)  $\Sigma \text{ ВУ}$  – витрати на утримання ТГ.

Тож динаміка коефіцієнта  $K_{\text{ЕУ ТГ}}$  буде вказувати на зростання, скорочення економічної ефективності діяльності публічного управління громадами. У випадку зростання витрат на апарат управління та при повільному рості податків та зборів і доходів буде скорочуватися рівень ефективності публічного управління ТГ. У разі скорочення витрат на апарат управління та зростання податків та зборів і доходів буде мати місце ріст ступеня ефективності публічного управління ТГ.

Відзначимо, що розробка, затвердження та виконання місцевих бюджетів – це лише одне з повноважень територіальних громад, тож наведений показник оцінює лише бюджетно-податкову ефективність роботи ТГ на місцевому рівні. Серед інших повноважень, які доцільно оцінювати на предмет ефективності, виділимо також:

1) оцінку ефективності управління комунальною власністю територіальної громади, яка охоплює такі складові, як рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, земельні та природні ресурси, а також підприємства, установи та організації, зокрема банківські структури, страхові компанії, пенсійні фонди, частки у майні підприємств, житловий фонд, нежитлові приміщення, заклади освіти, науки, культури, спорту, охорони здоров'я, соціального обслуговування та інші об'єкти власності і майнові права;

2) оцінку ефективності здійснення видатків ТГ за різними напрямками в межах місцевого бюджету на потреби громади, на заходи із забезпечення спільних інтересів її жителів (стаття 64). Особливо актуальною є така оцінка в період дії

воєнного часу та гострої потреби у фінансуванні сектора безпеки й оборони як ключової пріоритетної потреби місцевих жителів [170];

3) оцінку ефективності використання ТГ вільного залишку коштів місцевого бюджетів (стаття 65), особливо в умовах воєнного стану, коли відбувається зростання рівня загроз руйнування комунальної власності (особливо вразливим є енергетичний сектор, житловий фонд, соціальна інфраструктура), а також існує нагальна потреба у спрямуванні наявних фінансових ресурсів громад в сектор безпеки та оборони, на цивільний захист населення тощо;

4) оцінку ефективності формування та подальшого використання коштів цільових фондів, створених ОМС як складові спеціального фонду місцевого бюджету (стаття 68);

5) оцінку ефективності фінансово-кредитних відносин, а саме: місцевих запозичень та отриманих позик, які здійснюються за рішенням ОМС; рішення про створення комунальних банків, інших фінансово-кредитних установ; рішення щодо гарантування кредитів, зобов'язань підприємства комунальної власності на території громади; рішень ОМС щодо розміщення тимчасово вільних коштів (стаття 70) [170];

6) у рамках проведення оцінювання ефективності витрат та рішень територіальних громад про їх спрямування варто також враховувати ступінь реалізації програм соціально-економічного розвитку територій, власне на які і спрямовуються місцеві ресурси, які забезпечують здійснення інвестиційної діяльності на території територіальних громад. Тобто саме така оцінка дає можливість зрозуміти інвестиційну ефективність публічного управління територіальними громадами.

У науковій літературі сформовано ряд класифікацій критеріїв оцінювання публічного управління за різними ознаками, водночас потребує уточнення можливість їх застосування при групуванні показників оцінювання ефективності роботи органів місцевого самоврядування за різними напрямками їх роботи, виконання функцій, повноважень.

Систематизація та узагальнення наукових розвідок та позицій науковців щодо класифікації критеріїв ефективності публічного управління дає змогу виділити наступні з них в контексті можливості застосування для вимірювання результатів роботи органів місцевого самоврядування (табл. Д.1. додаток Д):

1) критерії загальної ефективності публічного управління, що демонструють ступінь досягнення цілей, виконання завдань ТГ, витрати та ресурси, потрібні для забезпечення їх роботи та кінцеві результати діяльності та перспективи розвитку територіальних громад. Тобто оцінка акцентує увагу на результатах діяльності управлінської системи на основі використання узагальнених показників її функціонування (загальна ефективність управління);

2) критерії операційної ефективності публічного управління, на основі яких оцінюються ділові якості управлінського персоналу та їх потенціал в контексті викликів і змін, що відбуваються в управлінській системі (операційна ефективність управління) [27, с. 135-136];

3) критерії системної ефективності публічного управління, що демонструють ефективність функціонування окремих підсистем (відділів, департаментів тощо) в рамках загальної управлінської системи. Відповідно, аналізується структура системи на предмет чисельного складу та збалансованого розподілу функцій, підпорядкованості підрозділів та рівня відповідальності, комунікації між підрозділами (системна ефективність управління). Це дозволяє у підсумку ухвалювати рішення про вдосконалення (оптимізацію) роботи як самої системи, так і її окремих підрозділів, див. табл. Г.3. додаток Г.

Г. Дункан зазначає, що, обираючи критерії оцінювання ефективності управлінської діяльності, слід врахувати декілька ключових моментів. По-перше, критерії ефективності управління включають такі характеристики управлінської діяльності, аналіз яких дозволить визначити якісну сторону управлінських функцій в контексті потреб та інтересів окремих груп і усього суспільства. По-друге, показники ефективності діяльності системи управління дають змогу провести порівняльний аналіз різних управлінських органів з точки зору відповідності досягнутих результатів поставленій меті. По-третє, критерії ефективності мають

охоплювати всі аспекти управлінської діяльності, особливо концентруючи увагу на проблемних моментах. Нарешті, вони мають бути конкретними та узгодженими між собою, походити з авторитетних джерел або мати обґрунтоване підкріплення їх об'єктивності та релевантності. Це дозволить провести об'єктивний аналіз ефективності діяльності органів публічної влади [228, с. 216]. Зазначимо також, що критерії оцінювання ефективності публічного управління є доволі суб'єктивними і залежать від політичної системи держави та домінуючих в ній цінностей і політичних цілей. Ці цінності, як правило, знаходять відображення у стратегічних цілях правлячого суб'єкта – загальному політичному курсі, ціннісних орієнтирах влади, нормативно-правовій базі, управлінських принципах і практиках тощо [30, с.170].

Зважаючи на систематизацію наукових думок та поглядів щодо оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами, варто сформулювати складові компоненти цієї системи:

1. Оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами, що передбачає вимірювання досягнення поставлених перед органами місцевого самоврядування цілей, завдань, заходів соціально-економічного розвитку в межах їх повноважень шляхом ідентифікації та зіставлення з наявними результатами діяльності (ціль досягнуто, завдання виконано / не виконано, ступінь виконання).

2. Оцінка ефективності публічного управління територіальними громадами, що передбачає проведення розрахунків за основними показниками діяльності місцевого самоврядування:

1) витрати на забезпечення функціонування ТГ, кількість працівників апарату управління ТГ та витрати на оплату їх праці;

2) обсяги та динаміка місцевих податків та зборів, обсяги та динаміка дотацій, субвенцій, офіційних трансфертів у структурі місцевого бюджету;

3) напрямки використання коштів місцевого бюджету, джерела фінансування місцевого бюджету, напрямки використання коштів цільових фондів та вільних залишків коштів.

На нашу думку, оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами потрібно проводити комплексно, враховуючи не лише фінансову та адміністративну ефективність, але й позитивні ефекти для розвитку територіальної громади адміністрування (фінансової, ресурсної та інфраструктурної, управлінської, економічної, соціальної, екологічної ефективності), що наведені на рис. 1.1.

Для оцінювання ефективності пропонуємо розрахунок інтегрального показника ефективності за наведеними вище вимірами та індикаторами за формулою 1.2 [7]:

$$K = \sum_{i=1}^N W_i K_i, \quad (1.2)$$

де  $K_i$  – показники загальної кількості  $N$ , а  $W_i$  – вагові коефіцієнти ефективності.

Для визначення вагових коефіцієнтів (фінансової, ресурсної та інфраструктурної, управлінської, економічної, соціальної, екологічної ефективності) застосовано експертне опитування серед науковців, що займались проблематикою місцевого самоврядування та публічного управління. Експертами-науковцями у сфері публічного управління було проведено аналіз та визначено вагомість критеріїв ефективності управління територіальними громадами.

Визначення критеріїв вагомості проводилось відповідно до методики опитування, тобто вагомість кожного підетапу відображена в діапазоні від 0,20 до 0,10, враховуючи наявну кількість груп коефіцієнтів – 6. Для проведення дослідження залучено 30 експертів-науковців, що займались проблемами публічного управління (докторів наук з державного управління), зокрема і питаннями децентралізації. Кількість експертів була обрана з урахуванням того, що

Показники ефективності управління територіальними громадами				
Фінансова ефективність	Ресурсна ефективність	Управлінська ефективність	Соціальна ефективність	Екологічна ефективність
<p>Коефіцієнт співвідношення доходів/видатків міських бюджетів ТГ.  Обсяг доходів міського бюджету ТГ.  Обсяг видатків міського бюджету ТГ.  Питома вага податкових надходжень до міського бюджету ТГ у доходах.  Питома вага офіційних трансфертів від органів державного управління у доходах міського бюджету ТГ.  Питома вага видатків міського бюджету ТГ на виконання загальнодержавних функцій у видатках. Питома вага місцевих податків та зборів у міському бюджеті ТГ  Співвідношення видатків на загальнодержавні функції та власних фінансових ресурсів.  Коефіцієнт фінансової ефективності публічного управління місцевими бюджетами.</p>	<p>Видатки міського бюджету ТГ на транспорт, зв'язок, телекомунікації.  Видатки міського бюджету ТГ на ЖКГ.</p>	<p>Наявність стратегії соціально-економічного розвитку громади.  Стан виконання стратегії соціально-економічного розвитку громади.  Залученість мешканців громади до процесу управління.</p>	<p>Кількість населення громади.  Видатки міських бюджетів ТГ на освіту, охорону здоров'я, соціальний захист населення.</p>	<p>Видатки на захист навколишнього середовища громади.  Наявність програми захисту навколишнього середовища.  Стан виконання заходів покращення екології.</p>

Рис. 1.1. Ключові показники для оцінки ефективності публічного управління територіальними громадами.

Джерело: власна розробка автора.

для якісних опитувань (наприклад, глибинних інтерв'ю) не потрібна велика вибірка, оскільки мета полягає у збиранні глибокої інформації. 30 експертів – стандартна практика для подібних досліджень.

За результатами дослідження встановлено, що вагові коефіцієнти є практично рівнозначними у нашому випадку, проте, пріоритетні критерії в умовах війни, на думку експертів, становлять для фінансової, ресурсної, економічної, управлінської та соціальної ефективності – 0,17; а для екологічної ефективності, враховуючи воєнні дії та меншу нагальність питань ефективності в цій сфері, визначена дещо менша вагомість – 0,15. Відповідно, загальна оцінка ефективності буде розраховуватись за формулою:

$$Etc = Efin0.17 + Eres0.17 + Era0.17 + Econ0.17 + Esoc0.17 + Eeco0.15, \quad (1.3)$$

де,  $Etc$  – ефективність розвитку територіальної громади;  $Efin$  – фінансова ефективність;  $Eres$  – ресурсна та інфраструктурна ефективність;  $Era$  – управлінська ефективність;  $Eecon$  – економічна ефективність;  $Esoc$  – соціальна ефективність;  $Eeco$  – екологічна ефективність.

Таким чином, дослідження ефективності публічного управління територіальними громадами вказує на складність проведення такого оцінювання, зважаючи як на недостатність теоретико-практичних напрацювань щодо вимірювання ефективності роботи керівних суб'єктів територіальних громад, так і на триваючі процеси децентралізації влади в Україні та невизначеність через ряд причин. Відтак, процеси формування системи публічного управління територіальними громадами продовжуються, відбувається запозичення провідного досвіду європейських країн щодо налагодження роботи органів місцевого самоврядування. Відповідно, перебудова традиційної для українських державних службовців управлінської діяльності на місцевому рівні та відсутність досвіду у виконанні делегованих на них повноважень, водночас зростаючі суспільні вимоги

до ефективного розподілу ресурсів та місцевих бюджетів зумовлюють потребу у більш детальному вивченні цієї проблематики.

## **1.2. Система публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності**

Система публічного управління в Україні знаходиться до сьогодні в процесі трансформації, що обумовлено як транзитним станом самої політичної системи держави, так і об'єктивними викликами, які вимагають реформування її ключових складових. Демократизація політичного життя виводить на порядок денний проблему децентралізації влади в контексті реалізації принципу субсидіарності, коли механізми управління діють на основі принципу «знизу вгору» – основний функціонал для розв'язання локальних проблем має бути зосереджено в руках місцевого самоврядування. І тільки у випадку, коли ці проблеми не можуть бути розв'язані на локальному рівні, їх вирішення має переходити спочатку на регіональний, а далі – на загальнодержавний рівень. Розширення повноважень та, відповідно, фінансових можливостей органів місцевого самоврядування має підвищити саме публічний характер системи управління в рамках держави: чим більший рівень децентралізації, тим більш публічною стає система управління [85, с. 44].

Головними рисами сучасних реформ системи публічного управління в Україні виступають: поступова відмова від патерналістських практик і бюрократичних процедур на користь активного залучення громадян до процесів ухвалення рішень та зростання ролі територіальних громад в управлінських процесах. Система публічного управління стає більш відкритою через впровадження конкурсних процедур та активно залучає стейкхолдерів (представників громадських організацій, бізнесу тощо) не тільки до обговорення та розробки моделей і концепцій розвитку, але й до їх втілення. Ці процеси відбуваються на різних рівнях та свідчать про колосальні зміни в системі публічного управління в контексті впровадження концепцій «належного

управління» та «нового публічного управління». Зміни відбуваються на всіх рівнях, починаючи від центральних органів влади та закінчуючи територіальними громадами, які виступають первинними ланками системи публічного управління.

Питання зміни системи організації територіальної влади в процесі децентралізації досліджували: В. Кравченко [93] (питання децентралізації та перебудови місцевого самоврядування); Ю. Андрійчук [6, с. 10] (питання реформування місцевого самоврядування); Д. Безуглий [14, с. 92] (питання розвитку територіальної організації влади та місцевого самоврядування); М. Шкільняк [165, с. 212] (впливу децентралізації на житлово-комунальний сектор); І. Ніколіна [129, с. 93] (аналіз реформ місцевого самоврядування та децентралізації влади).

Відзначимо, що в літературі практично не використовується поняття «система публічного управління територіальними громадами». Традиційно науковці звертаються до таких поширених термінів: «місцева публічна влада»; «місцеве самоврядування»; «органи місцевого самоврядування» як складова публічного управління; «місцеве самоврядування» як місцеве (територіальне) управління, децентралізована форма публічного управління; «місцеве самоврядування» як специфічна форма реалізації публічної влади, а не державної, зважаючи на те, що територіальні громади мають державно визнані права, надані державою повноваження, та задовольняють інтереси їх жителів; «місцеве самоврядування» як самостійна, автономна діяльність громадян щодо вирішення питань місцевого значення.

І. Шульський визначає поняття «публічне управління розвитком ТГ» як сукупність цілеспрямованих дій з розроблення, прийняття та впровадження керівних рішень для розвитку громад на основі взаємодії її суб'єктів та об'єктів, які перебувають під керівним впливом (І. Шульський). Виходячи з такого розуміння поняття «публічне управління територіальними громадами», варто оцінювати вплив управлінських рішень та дій на їх розвиток за основними соціально-економічними показниками до моменту реалізації дій, заходів керівного впливу та після їх впровадження [236, с. 222].

О. Бобровська трактує поняття «система публічного управління ТГ» як «єдність економічних, соціальних, технічних, екологічних, культурних, інших видів суспільних відносин, владних та суспільних структур управління з процесами їх життєдіяльності в просторі територіальних громад», відзначаючи, що територіальні громади виступають об'єктом публічного управління [17]. Тож система публічного управління в такому випадку містить такі компоненти, як владні структури управління громадою та суспільні структури управління громадою. До перших віднесемо власне органи місцевого самоврядування та виконавчу владу на місцевому рівні в їх структурі, а до других – громадян в межах громади, органи самоорганізації населення.

В. Якобчук, С. Тищенко розглядають управління розвитком територіальних громад з погляду трьох основних блоків: політико-правового для забезпечення легітимної основи діяльності суб'єктів територіальної громади; соціально-економічного для створення матеріальної основи її роботи; соціокультурного для формування ідейно-ціннісної основи функціонування територіальної громади як спільноти людей [225, с. 46].

Повертаючись до характеристик системи публічного управління територіальними громадами вважаємо за доцільне окреслити коло суб'єктів, які відповідають за соціально-економічний розвиток територій, питання місцевого характеру. Згідно з законодавством, місцеве самоврядування в Україні здійснюється територіальними громадами як його системоутворюючим первинним, базовим елементом безпосередньо та через сільські, селищні, міські ради, їх виконавчі органи, через районні та обласні ради, які відстоюють інтереси жителів громад [236].

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування» від 21.05.1997 № 280/97-ВР [170], органами місцевого самоврядування є їх представницькі виборні структури, такі як районні та обласні ради. Ці ради формуються з депутатів, які мають право представляти інтереси територіальної громади, а також спільні інтереси сіл, селищ і міст і здійснювати прийняття рішень від імені зазначених колективів.

Відповідно до положень Конституції України [159], для реалізації законодавчо визначених виконавчих функцій та повноважень місцевого самоврядування формуються виконавчі органи рад, які можуть бути сільськими, селищними, міськими або районними в містах, якщо такі ради утворені.

Законодавством також встановлюється можливість формування органів самоорганізації населення, що представляють інтереси певної групи мешканців, які тимчасово або постійно проживають на визначеній території, що охоплює село, селище чи місто.

Таким чином, ідентифікація суб'єктів публічного управління, які відповідають за соціально-економічний розвиток територій, питання місцевого характеру, вказує на те, що ключовими учасниками, які здійснюють управлінський вплив на розвиток територіальних громад, формують структуру публічного менеджменту територіальних громад, є [170]:

1) органи місцевого самоврядування, їх обрані посадові особи, представницькі виборні органи (місцеві ради та їх виконавчі органи, сільські, селищні, міські голови, районні та обласні ради); структурні підрозділи органів місцевого самоврядування; районні, обласні та загальнодержавні управління та агенції;

2) власне територіальні громади, тобто жителі та їх об'єднання, які, зокрема, задіяні у виборчий процес, мають вплив на вирішення питань місцевого характеру;

3) органи самоорганізації населення;

4) науково-дослідні установи, університети, коледжі;

5) інші стейкхолдери, які можуть бути залучені до управлінських процесів на місцевому рівні (громадські об'єднання, окремі громадяни; представники підприємництва, бізнесу).

Система публічного управління територіальними громадами характеризується рядом особливостей, зважаючи на положення та норми законодавства, що встановлює правові, організаційні, фінансові засади її функціонування. До складових компонентів системи публічного управління територіальними громадами належить:

1) система органів місцевого самоврядування як ключова ланка управління на місцевому рівні, а саме місцеві адміністрації, виконавчі комітети, які виконують законодавчо визначені функції, повноваження, відповідають за розробку, впровадження регіональних стратегій та програм розвитку територій, управління місцевими бюджетами, комунальним майном, надання публічних послуг населенню в різних сферах тощо;

2) система місцевих фінансів, принципи та підходи до побудови якої визначають обсяги, можливості фінансування та бюджетування територіальних громад;

3) система органів самоорганізації населення, яка забезпечує участь громад в управлінні територіальними громадами, передбачає активну участь жителів у прийнятті рішень через місцеві консультації, громадські обговорення та інші механізми залучення мешканців до питань локального характеру;

4) нормативно-правове забезпечення регулювання системи публічного управління на місцевому рівні;

5) співпраця, державно-приватне партнерство та співробітництво між громадами, кооперація.

Загалом система публічного управління територіальними громадами спрямована на забезпечення ефективного управління місцевими питаннями, проблемами, справами, задоволення потреб громадян та забезпечення сталого розвитку територій.

До проведення адміністративно-територіальної реформи в Україні система місцевого самоврядування була організована таким чином:

На регіональному рівні (субнаціональний рівень публічного управління) функціонували обласні ради, які обиралися громадянами на виборах та відповідали за управління регіональним розвитком, бюджетування тощо.

На районному рівні діяли районні та міські ради, які обиралися громадянами на виборах, відповідали за управління місцевими справами на відповідному територіальному рівні.

На територіальному рівні публічного управління функціонували сільські, селищні та міські ради, які відповідали за управління сільськими, селищними та міськими територіями відповідно.

На рівні районів, міст, сіл та селищ виконавчу владу представляли голови, які обиралися або призначалися відповідно до місцевого законодавства.

Поряд з місцевими радами існували державні адміністрації на різних рівнях територіального устрою, що забезпечували виконання законів і рішень центральної виконавчої влади на місцях.

Система публічного управління територіальними громадами як первинного суб'єкта місцевого самоврядування базувалася на принципах централізованого управління та підпорядкування місцевих органів влади центральним органам виконавчої влади. Саме це і зумовлювало значний ступінь неефективності та нездатності громад вирішувати місцеві проблеми.

Відзначимо також, що в Законі України «Про місцеве самоврядування» від 21.05.1997 № 280/97-ВР серед принципів здійснення публічного управління територіальними громадами не вказується принцип ефективності, законодавець наводить перелік стандартів діяльності органів місцевого самоврядування [170]. Натомість у сучасній редакції Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 5 лютого 2015 року № 157-VIII визначено принцип економічної ефективності серед інших принципів такого об'єднання [162].

У зв'язку з формуванням в Україні децентралізованих відносин між різними рівнями публічного управління, органи місцевого самоврядування отримали нову роль у розвитку громад. Вони виступають інститутами фінансування місцевого розвитку, суб'єктами формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення потреб жителів громади.

У цілому під інституціями в системі публічного управління розуміють сукупність організаційних структур функціонування місцевих органів влади у взаємодії з органами центральної державної влади [150]. Тож у зв'язку з децентралізацією змінюється організаційна структура управління на місцевому

рівні, зокрема змінюється порядок взаємодії між різними інституційними рівнями публічного менеджменту. Це особливо проявляється в системі місцевих фінансів.

Попередня функціональна модель системи місцевого самоврядування була деінституціалізована, зокрема, через неефективність публічного управління, його ієрархічність, відсутність стійкого регіонального соціально-економічного розвитку. Процеси фіскальної, адміністративної децентралізації та зміни територіальної організації влади забезпечили реформування системи організації місцевого самоврядування, розширення повноважень відповідних органів на місцях, створення нових інституцій базового, районного, регіонального рівня саме для забезпечення ефективності роботи територіальних громад, покращення їх взаємодії з органами виконавчої влади.

У Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, затвердженої Розпорядженням КМУ від 1 квітня 2014 р. № 333-р, було визначено три рівні адміністративно-територіальних одиниць: базовий, районний та регіональний з відповідними органами місцевого самоврядування та їх виконавчими органами (селищні, сільські, міські ради, районні ради, обласні ради, територіальні органи ЦОВВ, міські, районні та обласні державні адміністрації) [141].

У результаті реформування створено принципово нову систему організації місцевого самоврядування, включно з системою місцевих фінансів, впорядковано систему діяльності суб'єктів бюджетних відносин.

Після проведення децентралізації в Україні, система організації місцевого самоврядування зазнала значних змін, що в цілому сприяє скороченню рівня невизначеності щодо функціонування її окремих елементів. Основними змінами, які вплинули на різні ланки та особливості нової моделі місцевого самоврядування, є такі:

1. Зміцнення системи публічного управління на місцевому рівні в результаті перебудови територіальної організації влади, що відбулося завдяки укрупненню територій, а відповідно – ресурсів громад (кадрових, людських, фінансових) [188].

2. У новій системі організації місцевого самоврядування значна роль відводиться громадській участі через створення органів самоорганізації населення, що розширює можливості громад впливати на прийняття управлінських рішень та здійснювати нагляд за діяльністю місцевих органів публічної влади.

3. Завдяки фіскальній децентралізації територіальним громадам передано повноваження щодо управління системою місцевих фінансів.

4. Завдяки оновленню нормативно-правового забезпечення системи публічного управління територіальними громадами у 2014-2016 роках розширено перелік їх повноважень у різних сферах (освітня, охорона здоров'я, ЖКГ, розвиток інфраструктури, спорт та культура тощо) [152]. Варто відзначити внесення змін до таких основних законів: Про співробітництво територіальних громад № 1508-VII, від 04.04.2023 [175], Про добровільне об'єднання територіальних громад № 157-VIII від 14.05.2020 [162]. В результаті реформування місцевого самоврядування збільшено ступінь автономії територіальних громад у вирішенні питань та проблем місцевого розвитку, відповідні виконавчі органи публічної влади отримали можливість приймати управлінські рішення, які відповідають потребам місцевих жителів (див. табл. Д.1. додаток Д).

Таким чином, система публічного управління територіальними громадами зазнала кардинальних змін за такими ключовими елементами, як система взаємодії органів місцевого самоврядування, зокрема з іншими центральними, місцевими органами виконавчої влади; система співробітництва територіальних громад; система організації місцевого самоврядування, зростання підзвітності перед громадянами такої системи; місцева бюджетна система, а саме змінено міжбюджетні відносини як з іншими територіальними громадами, так і з центральними органами виконавчої влади; система управління комунальною власністю, яку було передано у володіння органам місцевого самоврядування.

У цілому реформування територіальної організації влади, делегування повноважень на місцевий рівень та розробка й затвердження урядом плану заходів з реалізації нового етапу реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на 2019-2021 роки від 09.06.2021 № 77-

2019-р вказує на скорочення рівня невизначеності як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, в яких функціонувала система публічного управління територіальними громадами. В результаті децентралізації система публічного менеджменту набуває нових властивостей та характеристик, насамперед набуває більшого ступеня автономії та спроможності вирішувати питання місцевого розвитку, що сприяє зростанню ефективності діяльності органів місцевого самоврядування як ключових суб'єктів системи публічного менеджменту громадами [167].

У працях науковців з проблем публічного управління територіальними громадами, зокрема О. Бобровської [18, 19], розширено власне структуру системи публічного управління громадами і виділено такі її додаткові елементи: I – нормативно-правовий блок, II – структурно-елементний управлінський блок, III – діяльнісно-продуктивний блок, IV – блок керованих об'єктів та суб'єктів публічного управління громадами.

На рис. 1.2 представлено структурно-функціональну модель системи публічного управління ТГ за такими блоками: нормативно-правовий, структурно-елементний управлінський, діяльнісно-продуктивний (функціонал управління), блок керованих об'єктів та суб'єктів публічного управління громадами. Модель відображає та визначає склад публічного управління територіальними громадами, послідовність, зв'язки, методичне, інформаційно-консультаційне забезпечення управлінської діяльності.

У I-нормативно-законодавчому блоці запропоновано, окрім методичного забезпечення, виділити інформаційно-консультаційне забезпечення діяльності місцевих органів публічного управління, а також акти органів місцевого самоврядування (розпорядження, накази), згідно з якими відбувається прийняття управлінських рішень в межах громади. Крім цього, в цьому блоці варто виділити також розпорядчі документи органів місцевого самоврядування, відповідно до яких відбувається прийняття рішень щодо налагодження співробітництва між ТГ (договори про співпрацю, спільні проекти, додаткові договори про приєднання до

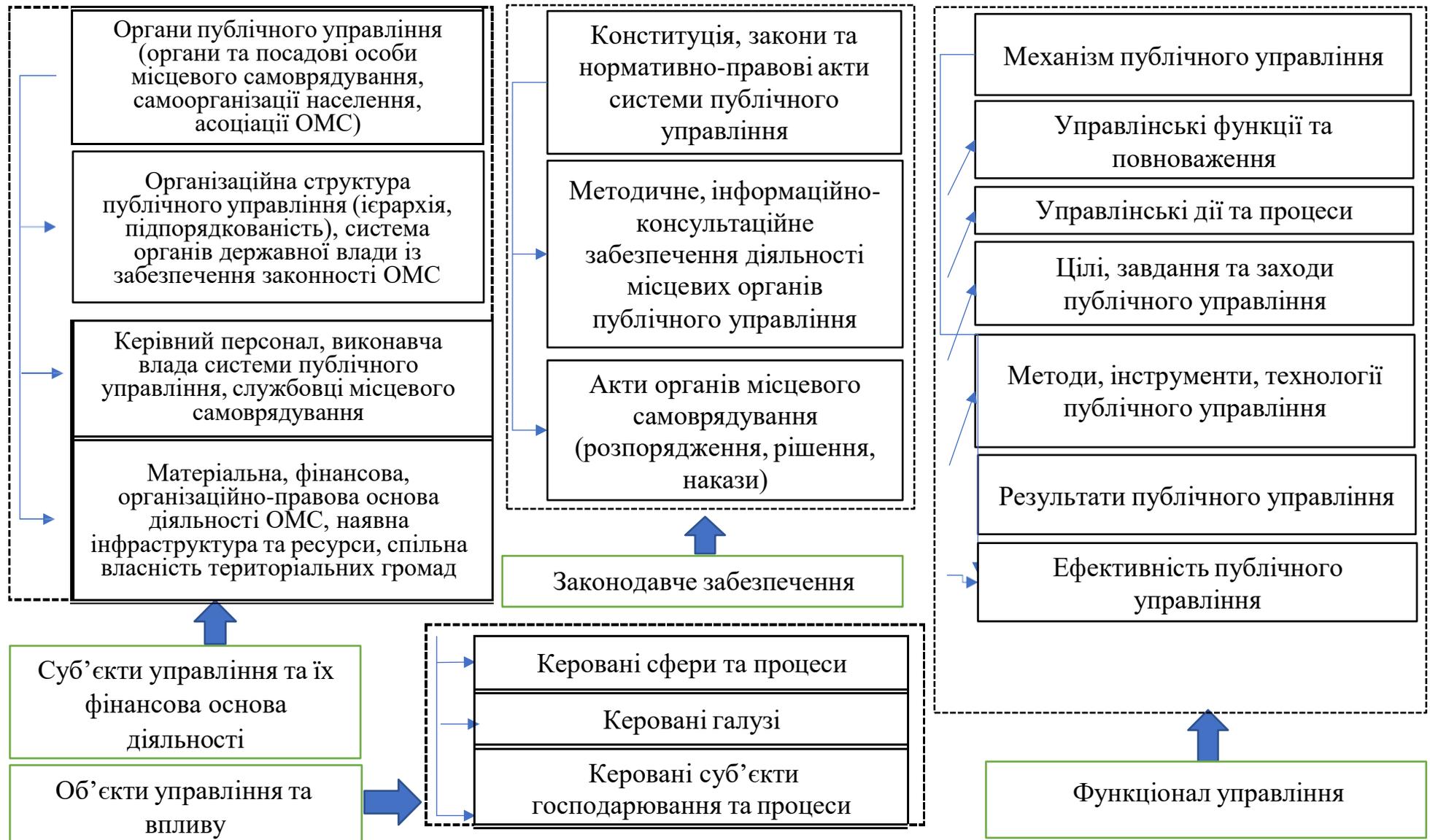


Рис. 1.2. Структурна модель системи публічного управління територіальними громадами

Джерело: доповнено автором за даними [14, 15, 132, 141]

співпраці та інші), а також співпраці з громадами інших держав у різних сферах (транспорт, енергетика, зв'язок, інфраструктура тощо).

Розширено та доповнено II-управлінський структурно-елементний блок, такими елементами, як органи місцевого самоврядування, органи самоорганізації населення; організаційна структура публічного управління, в межах якої визначається ступінь ієрархії та підпорядкування окремих її структур управління, система органів державної влади із забезпечення законності діяльності ОМС; виконавча влада системи публічного управління, службовці місцевого самоврядування; матеріальна, фінансова, організаційно-правова основа діяльності ОМС, наявна інфраструктура, ресурси, комунальна власність;

Розширено та доповнено III-діяльнісно-продуктивний блок системи публічного управління, до якого включено також такі елементи: управлінські функції та повноваження; управлінські дії та процеси; цілі, завдання та заходи публічного управління; інструменти та технології публічного управління; результати публічного управління та ефективність публічного управління.

Загалом аналіз наукової проблематики щодо становлення та розвитку в Україні системи публічного управління територіальними громадами вказує на ряд ключових проблем, які були характерними для діяльності органів місцевого самоврядування та в цілому зумовлювали потребу у підвищенні її ефективності. Ці проблеми також призводили до створення невизначених умов у діяльності суб'єктів управління на місцевому рівні [150, с. 281]:

1) тривалий час невизначеними залишалися питання зміни адміністративно-територіального устрою держави, реформування якого на сьогодні залишається не завершеним у зв'язку з війною. За роки незалежності в державі розроблено понад десять концепцій реформування устрою та місцевого самоврядування. Погоджуємось з думкою І. Припхан та Р. Щур, що ефективна управлінська діяльність, спрямована на сталий розвиток громад, можлива за умови створення та налагодження просторової організації влади, адміністративно-територіального устрою. Саме на ньому будується система місцевого самоврядування, в тому числі територіальні громади як базова ланка такої системи [150, с. 281].

Потребували визначення та узгодження найбільш важливі для реформування територіального устрою критерії укрупнення територій, добровільності їх об'єднання, а реформування територіальної організації влади розпочалося лише з прийняттям відповідної концепції у 2014 році, тож процеси утворення територіальних громад завершилися у 2020 році. «Диспропорційність адміністративно-територіального устрою», як одна з проблем системи управління територіальними громадами, призводила до нераціональної територіальної організації влади та, відповідно, конфліктів у розподілі компетенцій між органами місцевого самоврядування різних територіальних громад, а також між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади [177]. Це негативно впливало на ефективність управління територіальними громадами;

2) тривалими та досить суперечливими були дискусії створення достатніх інституційно-правових, організаційних, матеріальних, фінансових умов функціонування органів місцевого самоврядування, які потребували перегляду у зв'язку з делегуванням повноважень на місцевий рівень та були важливими саме в цілях забезпечення ефективності роботи територіальних громад;

3) необхідно окреслити порядок утворення та тривалість повноважень органів місцевого самоврядування, а також особливості реалізації місцевої публічної влади на рівні районів та областей;

4) дискусійними були питання щодо вибору принципів організації системи місцевих фінансів (субсидійність, еквівалентність, децентралізованість), що позначається на рівні достатності місцевого фінансового забезпечення наявних фінансових ресурси громад та їх здатності до відтворення, самостійності, автономності у наданні публічних послуг населенню в різних секторах та сферах життєдіяльності;

5) в умовах воєнного стану створено 184 військові адміністрації (ВА), які стали інструментом управління громадами в умовах війни, що зумовило потребу в розмежуванні повноважень військових адміністрацій та органів місцевого самоврядування, у визначенні чітких критеріїв їх формування. У зв'язку з роботою ВА виникає проблема потенційної загрози неефективного використання ресурсів,

які перебувають у її власності, зокрема бюджетних коштів, через відсутність традиційного контролю місцевого самоврядування [178].

б) наразі в Україні існує проблема посилення спроможності територіальних громад та відповідно фінансової, інституційної спроможності органів місцевого самоврядування в управлінні місцевими справами, яка позначається на майбутніх умовах забезпечення їх ефективності;

7) довгий час обговорювався Законопроект «Про службу в органах місцевого самоврядування» [164, 174], в якому визначаються правові та організаційні засади служби, а наразі Закон набирає чинності, що також позначиться на ефективності службовців на місцях, їх професійності, вмотивованості до виконання власних завдань та повноважень.

Відповідно незавершеність адміністративно-територіальної реформи та війна, яка на це вплинула, викликала невизначеність не лише щодо майбутньої системи організації територіальної влади, а й щодо параметрів, показників та критеріїв, які необхідні для оцінки їх ефективності.

Таким чином, нова система публічного управління на рівні ТГ формується в умовах невизначеності, зумовлених незавершеністю процесів децентралізації владних повноважень на різних рівнях, активними воєнними діями. Загалом, базовими компонентами такої системи є нормативно-правове забезпечення, власне управлінська та організаційна діяльність місцевого самоврядування, інших суб'єктів управління локального характеру, механізм реалізації керівного впливу на функціонування та розвиток територій. Окрім цього, вказані системні проблеми публічного управління територіальними громадами зумовили зростання невизначеності щодо подальшої організації цілісної системи місцевого самоврядування та потребують подальшого узгодження законодавчих, організаційних, інституційних та інших змін для створення умов із забезпечення ефективності та спроможності діяльності органів місцевого самоврядування в майбутньому.

### **1.3. Складові та резерви підвищення ефективності управління територіальними громадами в умовах невизначеності**

Одна з головних цілей реформи децентралізації пов'язана з підвищенням рівня ефективності та якості управління територіальними громадами. Однак гальмування реформи в силу як об'єктивних причин, так і суб'єктивних чинників збільшує рівень невизначеності як для самих громад, так і для органів місцевого самоврядування. Це зумовлено в цілому політичною та економічною ситуацією в Україні, негативним впливом воєнного стану, що зумовлює не лише призупинення процесів реформування місцевого самоврядування, а й невизначеність законодавчої основи його функціонування. Відкладеними залишаються законодавчі зміни та ініціативи, які визначають правові, організаційні засади роботи територіальних громад, їх функції щодо розвитку територій. Водночас, у сучасних умовах підвищився загальний рівень невизначеності та змін середовища, що суттєво вплинуло на систему публічного управління територіальними громадами.

Надамо коротке пояснення суті понять «невизначеність», «умови невизначеності», «невизначеність розвитку територіальних громад», умов та ознак невизначеності та «публічне управління ТГ в умовах невизначеності».

Розуміння невизначеності в історії економічної думки найбільше пов'язується з дослідженнями таких учених як Дж. Кейнс [253], Ф. Найт [254], Л. Мізес [258], Ф. фон Хайек [251] та інших. Досліджувані автори вивчали природу невизначеності, її економічні наслідки та можливості усунення. Зокрема, Дж. Кейнс інтерпретував невизначеність як сукупність подій, для яких відсутня науково обґрунтована база для розрахунку ймовірності їх настання, однак ці події все ж потребують певних дій для їхнього врегулювання. У рамках його концепції кейнсіанська модель ґрунтується на принципі історичної часової послідовності, де минуле є незворотним, а майбутнє невизначеним і непередбачуваним. У цьому контексті кейнсіанська теорія не повинна сприйматися як статична модель рівноваги з неповною зайнятістю, а радше як динамічна макроекономічна

доктрина, яка передбачає постійне пристосування до порушень економічної рівноваги та змінних економічних умов [253].

Натомість Л. Мізес трактує невизначеність як фундаментальний елемент, що зумовлює можливість свободи вибору. Він вважає, що причинно-наслідкові зв'язки явищ можна вважати основоположними, проте за всіх умов істина залишається такою: людські дії обтяжені невідомістю щодо майбутнього. У разі, якщо майбутнє було цілком зрозумілим, людина не опинялася б перед вибором і не здійснювала б жодних дій. Таким чином, Л. Мізес інтерпретує невизначеність як необхідний елемент, що забезпечує свободу вибору, акцентуючи її значення в контексті діяльності [258].

Ф. Найт визначає поняття «невизначеність» як стан недостатньої поінформованості, що вимагає прийняття рішень на основі наявних знань, а не інтуїтивних припущень. Він чітко розрізняє ризик і невизначеність: ризик стосується ситуацій, в яких існує можливість розрахувати ймовірності настання різних результатів, що дозволяє захистити їх через страхування; водночас невизначеність характеризується відсутністю таких розрахункових можливостей. Згодом трактування невизначеності Ф. Найтом було зведено до поняття ризику, яке пізніше пов'язали з концепцією «неоднозначність» [254]. Питання неоднозначності та складності економічного механізму знайшли подальший розвиток у теоріях Ф. Хайєка, зокрема в ідеях «розширеного порядку» та «організаційної складності» [251].

Основні підходи до трактування поняття невизначеності на основі їх фундаментальних праць наведено у табл.Е.1. додатку Е.

Сучасні дослідження невизначеності дослідники пов'язують з ризиками. Вважається, що чим нижча невизначеність, тим менший ризик, його можна розрахувати математично, а при високому ступені невизначеності величина ризику не може бути обчислена (Шкала С. Фунтовіца та Й. Равеца) [249]. Натомість А. Стирлінг [263] розмежував невизначеність та ризик крізь призму «проблематичності» та «непроблематичності». Ризики, де результати є

проблематичними, але їх ймовірність не може бути розрахована, він називає «невизначеністю» [93].

Проблема в розвитку соціально-економічних систем, незалежно від їхнього рівня, виявляє свою складність через відсутність властивостей, таких як повторюваність і регулярність. Зазначене явище, що характеризується неергодичністю, свідчить про непередбачуваність історичних процесів. Відповідно, невизначеність як економічна категорія являє собою суттєву характеристику ситуації, за якої отримати повне та адекватне уявлення про внутрішні і зовнішні умови функціонування соціально-економічної системи є неможливим, що зумовлено багатьма факторами, зокрема неоднозначністю параметрів системи, неповнотою та неточністю доступної інформації, а також її суперечливістю.

Невизначеність вимагає глибокого усвідомлення того, що швидкі зміни стали невід'ємною частиною нормального функціонування бізнесу, що зобов'язує організації не лише розуміти, але й активно реагувати на очікування, надії, прагнення та страхи всіх учасників процесу. Важливо також розвивати здатність до безперервного пошуку нових ідей та можливостей, які можуть виникати в умовах нестабільності. Адаптація до елементів VUCA-світу (нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності) вимагає відповідної реакції, що наведено на рис. 1.3. Такий підхід сприяє стійкості організації, а також спрямований на формування відповідних умов для інноваційного розвитку в умовах постійних змін глобального середовища.

Крім того, вплив суб'єктивних чинників веде до недетермінованості економічних процесів, викликає нестабільність у розвитку та підвищує рівень економічного ризику. Оскільки концепція невизначеності є досить масштабною, її можна аналізувати за формою прояву неадекватності інформації (включає суперечливість, асиметрію, непередбачуваність, неоднозначність, змінність та невірогідність); напрямом її сприйняття у взаємодії людини та інформації (включає об'єктивну та суб'єктивну невизначеність); джерелом утворення (включає: невизначеність залежно від стану природи, цілеспрямованої протидії, цілей, дій,

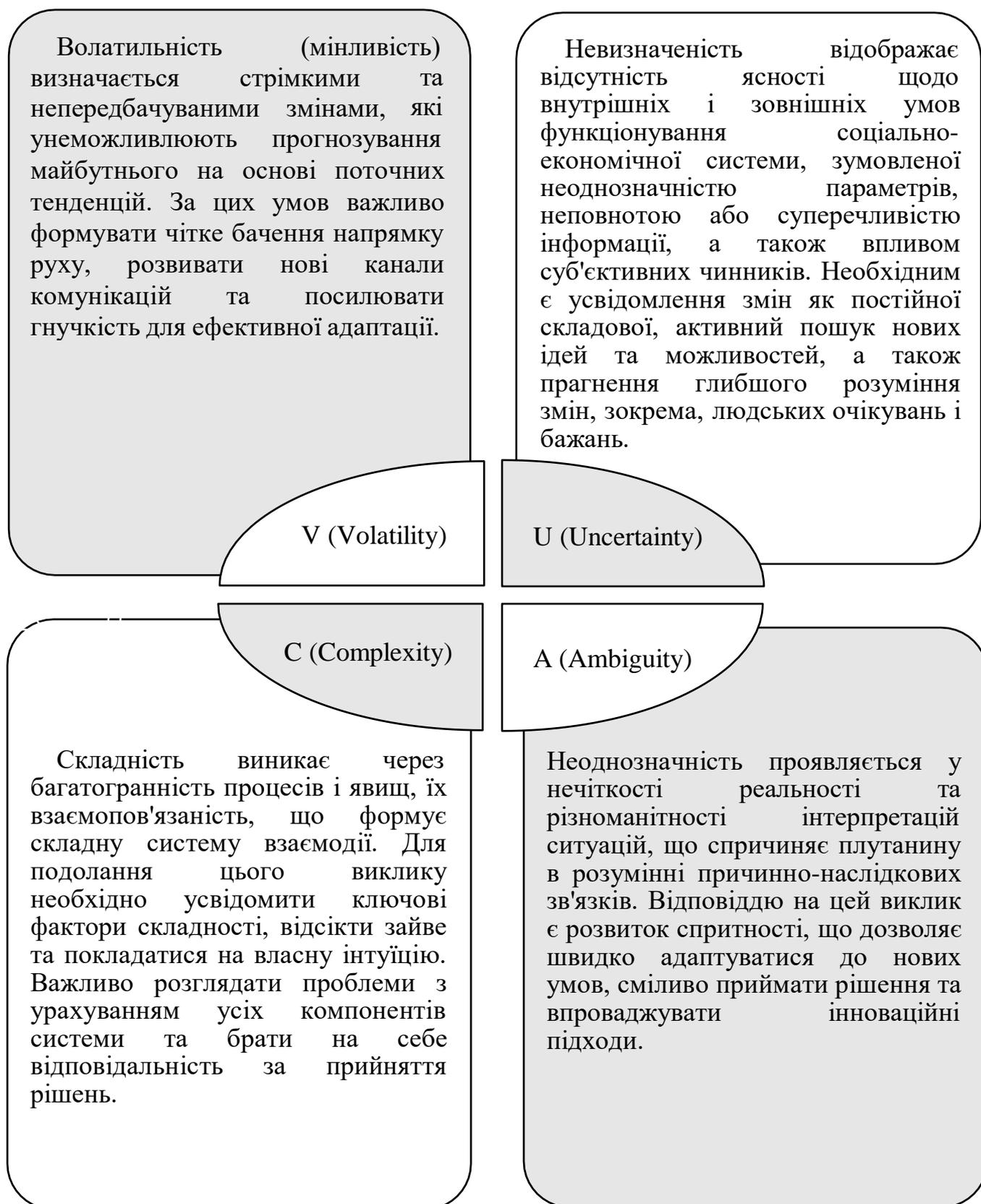


Рис. 1.3. Виклики та стратегії реагування на невизначеність у VUCA-світі.

Джерело: узагальнено автором на основі [93, 249].

умов, а також стохастичну та лінгвістичну); та спрямованістю опрацювання чи сприйняття інформації (включає перспективну, ретроспективну та технічну).

Також невизначеність проявляється і у новому VANI-світі, яка описує сучасний світ, що став більш складним, швидкоплинним та важкопрогнозованим. У VANI-світі невизначеність переплітається із нестабільністю, тривогою та нелінійністю, створюючи особливий контекст для прийняття рішень та адаптації:

1. Крихкість (Brittleness). Відсутність стабільності: системи стають більш чутливими до навіть невеликих збоїв або змін, які можуть спричинити масштабні наслідки. Незахищеність: Раптові події, які раніше здавалися неможливими, стають частішими (наприклад, пандемії, екологічні катастрофи);

2. Тривожність (Anxiety). Інформаційне перевантаження: суспільство та система публічного управління отримує величезні обсяги інформації, проте, існує проблема браку довіри до цієї інформації. Це посилює відчуття невизначеності. Невизначеність стає особистою та емоційно забарвленою, викликаючи страх, тривогу й апатію;

3. Нелінійність (Non-linearity). Непередбачуваність результатів: причинно-наслідкові зв'язки стають заплутаними, а невеликі події можуть призводити до непропорційно великих наслідків. Наприклад, невелика кібератака може паралізувати цілу інфраструктуру. Відсутність чітких тенденцій: традиційні прогнози та планування часто не працюють через складність і взаємозалежність факторів;

4. Незбагненність (Incomprehensibility). Відсутність зрозумілого контексту: Багато подій і явищ не мають однозначного пояснення або зрозумілої причини. Спостерігається розрив між даними та знаннями.

Отже, опираючись на думки науковців, можемо узагальнити, що «невизначеність системи» – це відсутність ясності щодо внутрішніх і зовнішніх умов функціонування соціально-економічної системи, зумовлених неоднозначністю параметрів, неповнотою або суперечливістю інформації, а також впливом суб'єктивних чинників; неможливість точного прогнозування майбутніх умов функціонування системи.

«Умови невизначеності» – це ситуації, в яких повна інформація про майбутній стан, результати або вплив певних рішень недоступна, а прогнозування стає складним або неможливим.

Виходячи із цього, наведемо основні характеристики умов невизначеності:

- 1) недостатність інформації: відсутність повних або достовірних даних для прийняття рішень; інформація може бути суперечливою або неповною;
- 2) динамічність змін: ситуації швидко змінюються, що робить прогнози неточними або застарілими; висока ймовірність появи нових факторів, які впливають на ситуацію;
- 3) непередбачуваність: причинно-наслідкові зв'язки між подіями не є очевидними; результати дій можуть бути нелінійними та непропорційними;
- 4) відсутність стандартних рішень: застосування звичних стратегій або підходів не гарантує успіху; необхідність створення нових підходів або інноваційних рішень;
- 5) багатозначність (амбівалентність): одні й ті самі дані можуть інтерпретуватися по-різному залежно від контексту; важко визначити, які дії будуть найбільш ефективними.

На нашу думку, «невизначеність розвитку територіальних громад» – це явище, що відображає неможливість точного прогнозування майбутніх умов функціонування місцевої економіки, розвитку соціально-економічної системи території, оскільки значна частина інформації залишається недоступною, а умови і ситуація динамічно змінюється. При цьому, невизначеність виступає межею між відомим і ймовірним, ускладнюючи процеси прийняття рішень через недостатнє розуміння соціально-економічних умов, які супроводжують розвиток територіальних громад та процеси публічного управління.

Хоча невизначеність зумовлює посилення економічної нестабільності в територіальних громадах, циклічних коливань та панічних настроїв серед населення, за умови невисокого рівня ризику її усунення є не обов'язковим, адже вона створює можливості для інновацій та розвитку підприємництва, оскільки спонукає громади шукати нові рішення та адаптуватися до змін у навколишньому

середовищі. Таким чином, невизначеність виступає не лише викликом, а й додатковим стимулом розвитку, що вимагає від органів місцевого самоврядування та громади гнучкості, інноваційності та стратегічного підходу до управлінських процесів.

«Публічне управління територіальними громадами в умовах невизначеності» можемо охарактеризувати як організований цілеспрямований вплив суб'єктів управління на об'єкти управління, розвиток територіальних громад та їх соціо-економічних систем в умовах відсутності ясності щодо внутрішніх і зовнішніх умов функціонування соціально-економічної системи, зумовлену неоднозначністю параметрів, неповнотою або суперечливістю інформації для адаптації системи до мінливих умов, коригування можливих негативних наслідків та стійкого розвитку.

Серед умов невизначеності управління територіальними громадами виділяємо такі складові:

I. Зовнішні глобальні (ендогенні чинники невизначеності): глобальні економічні тенденції, зміни в міжнародній політиці, війна, екологічні катастрофи, технологічні інновації, а також демографічні зміни, що призводять до переселення людей.

II. Зовнішні державні (ендогенні чинники невизначеності): зміни в державній політиці, законодавчі ініціативи, бюджетні обмеження, політична нестабільність.

III. Внутрішні чинники невизначеності: внутрішня неузгодженість, проблеми комунікації між органами влади і населенням, а також рівень розвиненості економічної бази, соціальної структури, організаційних процесів, ресурсного забезпечення та рівень компетентності місцевого управління.

Класифікуємо типи невизначеності публічного управління територіальними громадами за об'єктами:

1) кадрова невизначеність – неможливість точного прогнозування поведінки посадових осіб місцевого самоврядування в результаті виконання ними їх завдань та повноважень, яке виникає через різний рівень досвіду службовців на місцевому рівні, різний рівень професійної компетентності та інших чинників;

2) технічна невизначеність – непередбачуваність процесів та процедур виконання службовцями місцевого самоврядування їх повноважень та обов'язків, що пов'язано з дією воєнного стану (перехід певної частини службовців до дистанційного режиму роботи), а також визначається ступенем автоматизації, цифровізації управлінських процесів;

3) соціальна невизначеність характеризує рівень зацікавленості представників органів місцевого самоврядування у встановленні та розвитку соціальних зв'язків (зокрема з мешканцями громад, з метою ефективного вирішення проблем місцевого масштабу), який залежить від поведінки службовців, визначається їх повноваженнями, службовими відносинами як всередині системи місцевого самоврядування, так і поза нею;

4) нормативно-правова та політична невизначеність – неповна визначеність можливих законодавчих нововведень, зважаючи на продовження децентралізації влади та реформування системи місцевого самоврядування та політичних і суспільних змін.

Основними факторами виникнення невизначеності, які впливають на ефективність публічного управління територіальним громадами, вважаємо: науково-технологічні (впровадження нових для місцевих службовців технологій управління); впровадження нових для місцевих службовців видів діяльності в умовах продовження децентралізації влади в Україні, в першу чергу, які стосуються управління місцевими фінансами, комунальною власністю, що призводить до потреби в оновленні компетентностей службовців; економічні фактори: в умовах децентралізації влади існує потреба врахування службовцями при стратегічному плануванні розвитку громад показників економічного розвитку територій, які залежать як від чисельності населення, підприємств, стану та розвитку основних галузей регіональної економіки, так і від інших непередбачуваних чинників; інформаційні (зростання обсягів інформації та даних, потрібних для прийняття управлінських рішень, які потребують автоматизованого опрацювання).

Систематизація наукових розвідок щодо складових підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами вказує на превалювання серед науковців таких найбільш пріоритетних компонентів забезпечення досягнення органами місцевого самоврядування результатів:

1) економічна складова, що передбачає ефективне використання місцевих ресурсів громад, майна, комунальної власності, формування конкурентних переваг та визначення спеціалізації регіонів, територій;

2) технологічна складова, що передбачає врахування технологічних чинників змін публічного управління, комп'ютеризацію управлінських процесів, перехід до надання електронних публічних послуг, використання технологій для створення електронних реєстрів земель громади, комунального майна, природних ресурсів для впорядкування процесів сплати місцевих податків та зборів, процесів управління вказаними об'єктами;

3) організаційна складова підвищення ефективності публічного управління громадами, яка передбачає перехід до демократичної, ефективної організації управління: розвиток структури управління в територіальних громадах, налагодження процесів у межах такої структури для покращення взаємодії всіх суб'єктів публічного управління місцевого рівня. Вважаємо, що ця складова містить такий елемент, як взаємодія різних учасників управління територіальними громадами щодо: організації процесів комунікацій, дискусій, обговорень, процесів підзвітності перед громадянами (офіційні веб-сайти громад), процесів залучення громадян до прийняття управлінських рішень на етапі їх обговорень (збори, форуми, опитування, голосування), до планування розвитку громад; взаємодія учасників управління також включає взаємозв'язки органів місцевого самоврядування та місцевої виконавчої влади [18, 19, 22];

4) кадрова складова підвищення ефективності управління передбачає підготовку службовців місцевого самоврядування з високим рівнем кваліфікації, які будуть володіти новими навиками роботи (технічні, цифрові, комунікаційні та інші), прийматимуть більш ефективні управлінські рішення та відповідатимуть новим вимогам щодо організаційної культури в системі місцевого самоврядування.

Серед інструментів публічного управління громадами виділяють зазначену вище організаційну (корпоративну) культуру<sup>1</sup>, під якою розуміють «правила і норми поведінки, засновані на матеріальних і духовних цінностях, соціальних, культурних та етичних потребах працівників для здобуття цілей організації» [22]. Корпоративну культуру визначимо одним з інструментів керівного впливу на кадрові ресурси громад, підвищення якості менеджменту для досягнення його цілей. Відзначимо також перехід системи місцевого самоврядування до демократичного типу корпоративної культури, побудованої на демократичних цінностях;

5) інституційна складова підвищення ефективності публічного управління, що передбачає розбудову інститутів місцевого самоврядування для досягнення цілей місцевого розвитку [7, с. 10; 85; 98].

Згідно з позицією В. Бакуменка публічно-управлінські рішення являють собою результат розумової діяльності у сфері публічного врядування із визначення майбутнього стану певного об'єкта або процесу, процедури шляхом вибору з кількох варіантів та фіксація в офіційному документі такого результату. Результатом прийняття рішень на місцевому рівні виступають стратегії розвитку громад, концепції, публічна політика, програма / план розвитку, план заходів, проєкт, місцевий бюджет та інші рішення, згідно з якими забезпечуються вирішення питань місцевого характеру [9, с. 387].

Територіальні громади також приймають такі типи документів, як: паспорти бюджетних програм місцевих бюджетів; штатний розпис; рішення щодо режиму дистанційної роботи службовців на місцях; міські цільові програми (про придбання комунальної власності, надання фінансової підтримки комунальним підприємствам, розвиток охорони здоров'я, програми благоустрою та утримання територій, програми економічно-соціального розвитку, енергозбереження та інші); плани екологічного та соціального менеджменту; проєкти рішень виконавчих органів влади територій; посадові інструкції та інші.

---

<sup>1</sup> Терміни «організаційна культура» та «корпоративна культура» ототожнюються, зважаючи на дослідження системи публічного управління територіальними громадами та державної служби на місцевому рівні в цілому.

Процеси в публічному управлінні громадами являють собою сукупність безперервних взаємопов'язаних дій та функцій планування, організації, координації, мотивації, нагляду, контролю для досягнення цілей управління територіальними громадами, визначеними суб'єктами керівного впливу на наявні в їх розпорядженні об'єкти управління.

4. Інституційна складова підвищення ефективності публічного управління громадами, що включає розвиток наявних інститутів місцевого менеджменту: інститут старост, державно-приватне співробітництво територіальних громад, співпраця громад з міжнародними організаціями та партнерами, асоціації місцевого самоврядування, органи самоорганізації населення, інститут участі громадян у прийнятті управлінських рішень на місцевому рівні.

Вважаємо, що внаслідок реформування місцевого самоврядування поступово розвиваються інституційні рівні управління громадами, серед яких виділимо три ключові:

- 1) інститут старост;
- 2) співпраця між громадами;
- 3) міжнародне співробітництво територіальних громад з партнерами різних країн світу.

В. Ладиченко та Ю. Максименко характеризують «інститут старости як посадову особу в системі органів місцевого самоврядування» та водночас як представника громади та місцевих інтересів жителів, що поєднує виконання самоврядних та державних функцій, обираються жителями та здійснюють лише виконавчу діяльність. Погоджуємось з позицією авторів про потребу наукових розвідок щодо дієвості роботи цього інституту в Україні, проблеми виконання ним його функцій [105, с. 79].

Всеукраїнська асоціація громад визначає інститут старост важливим елементом самоврядування в територіальних громадах, на які покладаються правові питання, господарські та гуманітарні функції, відзначаючи не сформованість в Україні цього цілісного інституту, концептуальних засад його діяльності, складність процедур обрання старост, невизначеність чіткого переліку

функцій, які він виконує [45; 87]. Поділяємо думку В. Андрійчука щодо вагомості чинника інституційного забезпечення процесів формування спільної власності територіальних громад в успішності реформи децентралізації, подальшого розвитку громад, зокрема на основі об'єднання їх ресурсів та співпраці. Саме тому інституційна складова та пошук дієвих інституційних важелів впливу на ефективність публічного управління громадами набуває дедалі більшого значення [7, с. 16]. Асоціації органів місцевого самоврядування як інститут впливу на ефективність публічного управління також важливі, адже сприяють сталому розвитку територій через розбудову самоврядування в громадах, їх діяльність поширюється на всі сфери життєдіяльності мешканців. Вагому роль в ефективному використанні ресурсів громад відіграє саме інститут співробітництва, як громад між собою, так і громад з міжнародними організаціями та партнерами. Така організаційно-функціональна структура передбачає можливість створення координаційного центру для реалізації законодавчо визначених форм співробітництва.

Поділяємо думку О. Крайник, що державно-приватне співробітництво громад є одним з важливих компонентів розвитку територій та громад, адже дозволяє акумулювати управлінські, матеріальні та фінансові ресурси, об'єднати зусилля для вирішення питань місцевого характеру та надання якісних публічних послуг жителям. Співробітництво також визначають як інструмент розвитку, який сприяє підвищенню рівня відповідальності місцевих органів управління перед жителями громад. Не всі органи місцевого самоврядування володіють навиками та досвідом у самостійному вирішенні проблем громади, а використання різних форм співробітництва забезпечує потенційне зростання якості, ефективності надання публічних послуг, тим самим опосередковано характеризуючи перехід до вищого рівня якості управління територіальними громадами [97-98, 100]. Серед основних форм співпраці громад такі:

- 1) делегування виконання завдань та передача потрібних для їх здійснення ресурсів одному з суб'єктів співпраці;

2) спільні проєкти (координація діяльності різних учасників / суб'єктів співробітництва, акумулювання потрібних ресурсів для сумісного виконання ряду завдань протягом певного періоду тривалості проєкту);

3) спільне фінансування / утримання підприємств, установ та організацій комунальної форми власності, об'єктів інфраструктури за рахунок ресурсів суб'єктів співробітництва;

4) утворення комунальних підприємств, установ та організацій спільної власності, спільних об'єктів інфраструктури;

5) утворення спільних органів управління для виконання законодавчо визначених повноважень.

Поняття «інститут співробітництва» виділяє у своїй роботі Р. Гришко [49], для утворення якого автор відносить такі дії: створення умов для делегування повноважень таким інститутам; створення центру координації роботи інституту; надання йому фінансових ресурсів; створення нових підприємств чи організацій тощо. Зважаючи на наукові розвідки Т. Куценко та А. Сабодош [103] щодо ефективного управління територіями, нами виділено інститут участі громадян у прийнятті управлінських рішень на місцевому рівні. Автори характеризують інституційно-комунікативний блок управління на місцях, до якого відносять управління формуванням компетентностей громадян, за допомогою якого можливо реалізувати принципи економного та ефективності врядування, посилити місцеве самоврядування.

До компетентностей громад для їх активної участі та залучення до публічного управління громадами Т. Куценко та А. Сабодош відносять відповідальність, ефективність рішень (тобто жителі мають володіти фаховими знаннями у відповідній сфері прийняття місцевих рішень), комунікативність, самоорганізацію (об'єднання жителів громад), демократичність та інші [103].

5. Кадрова складова підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами передбачає професійний розвиток службовців місцевого самоврядування в цілях більшої ефективності виконання їх функцій та завдань, в цілому покращення організації роботи в громадах, взаємодії з іншими суб'єктами публічного управління на різних інституційних рівнях (див. рис. 1.4.).

Традиційно можна виокремити такі напрямки вдосконалення публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності, не виділяючи системи складових підвищення ефективності місцевого менеджменту [18, 19, 35, 236]:

1. Покращення взаємодії суб'єктів публічного управління територіальними громадами, зокрема в процесі їх діяльності над вирішенням питань місцевого характеру. Традиційно науковці досліджують саме взаємодію місцевих державних адміністрацій (МДА) з органами місцевого самоврядування, питання координації МДА територіальних органів і центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ).

2. Приділення уваги розробці, прийняттю, реалізації управлінських рішень щодо управління територіальними громадами.

3. Вдосконалення нормативно-правового забезпечення публічного управління територіальними громадами.

4. Підвищення кваліфікації, розвиток компетентностей посадових осіб ОМС щодо здійснення публічного управління територіальними громадами.

5. Впровадження нових принципів, підходів, методів, інструментів до публічного управління територіальними громадами.

Таким чином, огляд наукової літератури та аналіз основних умов невизначеності, які зумовлені продовженням процесів реформування системи місцевого самоврядування України, дає змогу виділити такі складові: нормативно-правове забезпечення; матеріальна та фінансова складова підвищення результативності управління громадами, що включає такі елементи, як ресурси громади, місцеві бюджети, інфраструктуру, комунальне майно; організаційно-управлінська складова підвищення результативності управління громадами, яку можна розділити на внутрішню та зовнішню; інституційна складова підвищення ефективності публічного управління громадами, що включає розвиток наявних інститутів місцевого менеджменту; кадрова складова підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами, що передбачає професійний розвиток службовців місцевого самоврядування.



Рис. 1.4. Складові підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами.

Джерело: узагальнено автором на основі [9; 49; 105; 106; 129; 210; 234].

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

### 2.1. Проблеми та резерви ефективності публічного управління територіальними громадами в Україні

Реформування системи місцевого самоврядування на основі європейських демократичних цінностей передбачало вирішення однієї з ключових проблем публічного управління на місцевому рівні – неефективності діяльності органів влади та посадових осіб на місцях. Незважаючи на ряд успіхів у проведенні децентралізації, все ж система публічного управління територіальними громадами характеризується рядом проблем та слабких сторін, які варто класифікувати як: інституційно-правові, організаційно-управлінські, фінансові (бюджетно-податкові), кадрові, соціальні, економічні, екологічні.

*I. Інституційно-правові проблеми.* Перш за все пов'язані з невизначеними досі правовими змінами щодо критеріїв розподілу повноважень між різними суб'єктами управлінської діяльності, а також потребою в розвитку окремих інститутів публічного управління територіальними громадами, незавершеністю реформ у зв'язку з війною в Україні.

Додатково існують проблеми, пов'язані з налагодженням діяльності та ефективності прийняття управлінських рішень інституту старост, інституту співпраці територіальних громад щодо використання різних форм співробітництва на практиці, інституту співпраці громад з міжнародними партнерами та інші. В Україні станом на 1 жовтня 2023 року створено 7567 старостинських округів, радами затверджено 7482 старост, з яких: 10% у громадах з чисельністю населення до 500 осіб; 62% з чисельністю населення від 500 до 1500 осіб; 22% з чисельністю населення від 1500 до 3000 осіб; 7% з чисельністю населення понад 3000 осіб. Відзначимо також нерівномірний розподіл кількості старост за різними областями [3]. Станом на 1 жовтня 2023 року 356 територіальних громад уклали 1477 угод про державно-приватне співробітництво з міжнародними партнерами у 61 країні світу,

найбільш активними є громади Львівської, Івано-Франківської, Тернопільської, Закарпатської, Волинської областей. 538 територіальних громад уклали 350 договорів співпраці між територіальними громадами без урахування окупованих територій. Найбільш активними в співпраці були громади таких регіонів: Волинська, Рівненська, Львівська, Полтавська, Дніпропетровська області.

За результатами соціологічного дослідження серед державних службовців, проведеного Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) у 2022-2024рр., одним із запитань, на які відповіли респонденти, було питання щодо ефективності органів публічного управління, (які розглянемо детальніше [3]). Встановлено, що переважна більшість службовців, як державних, так і місцевого самоврядування (93,4%) погоджується з тезою про забезпечення покладених на них завдань, функцій протягом війни, з яких 75,3% відзначили про їх виконання повною мірою, а 18,1% – частково. При цьому регіональний аналіз свідчить про відмінності у виконанні функцій органів місцевого самоврядування: у Південних областях 70,2% виконують повноваження повною мірою, у Східних регіонах – 78,3%, у Центральних – 77,4%, на Донбасі – значно менше – 62,2% зокрема, саме посадовими особами місцевого самоврядування – ще менше – 56,3% [3].

Посадові особи місцевого самоврядування також погоджуються зі зростанням важливості їх діяльності з початком війни, саме таку думку висловили 61,9% опитуваних. Тільки 25,8% посадових осіб вказали на відсутність змін в ефективності їх роботи після початку воєнного стану. Таким чином, посадові особи на місцевому рівні в цілому вважають їх діяльність значущою та ефективною, особливо з початком війни [3]. При цьому відзначимо наявність певних проблем публічного управління громадами, які впливають як на результати роботи органів місцевого самоврядування, так і на стан та розвиток територій, задоволення потреб жителів громад. Важливими є управлінські питання, пов'язані з державним наглядом та контролем за законністю місцевих управлінських рішень органів та посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема щодо основних об'єктів управління. Опитування думки державних службовців, включно зі службовцями

місцевого рівня, щодо зміни показників навантаження, якості та результативності їх роботи в умовах війни станом на травень 2022 року та жовтень 2024 року, вказують на ріст навантаження. При цьому якість та результативність публічного управління, за оцінками державних службовців, також зросли станом на жовтень 2024 року (рис. 2.1).

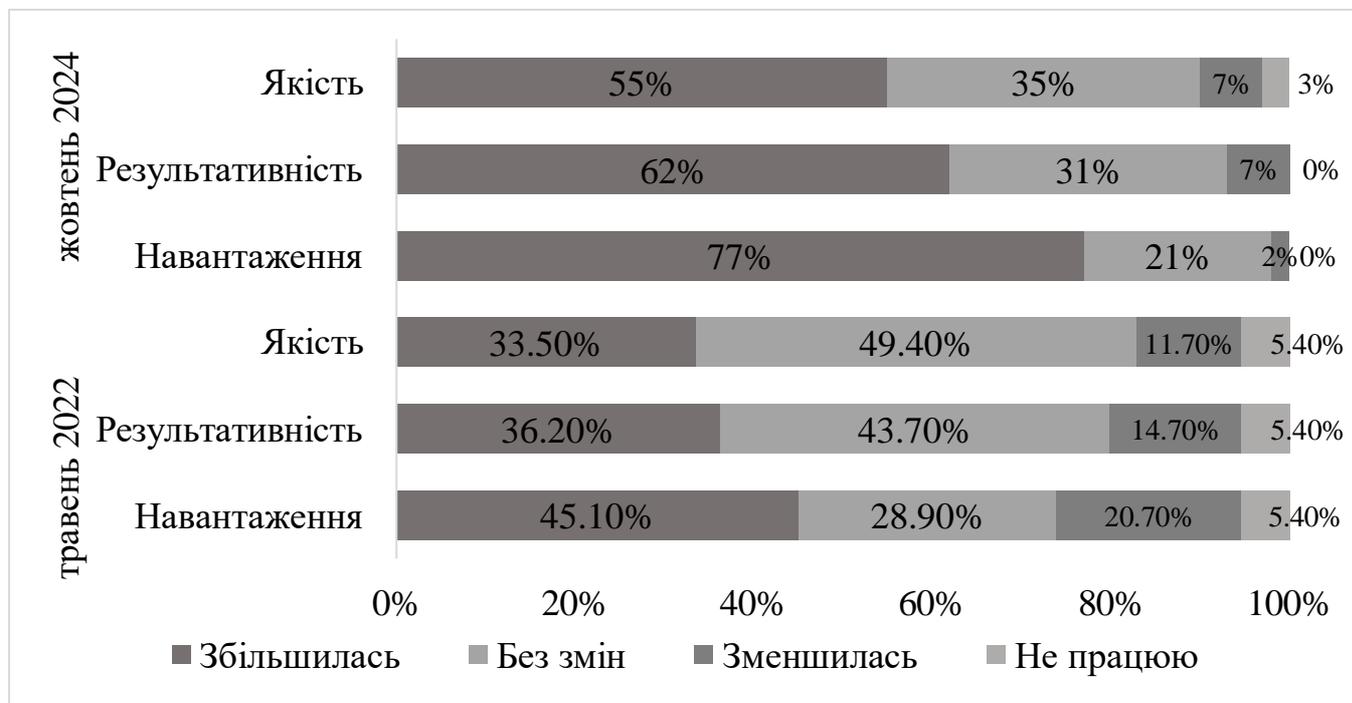


Рис. 2.1. Стан навантаження, результативності та якості діяльності державних службовців в умовах воєнного стану в Україні станом на травень 2022 року та жовтень 2024 року.

Джерело: сформовано автором на основі [184].

*II. Організаційно-управлінські проблеми.* Серед організаційно-управлінських проблем можемо виділити:

1. Незавершеність реформи децентралізації у зв'язку з війною. Сьогодні особливо актуальною є проблема взаємодії місцевих державних адміністрацій (МДА) з органами місцевого самоврядування, а також координації діяльності МДА в контексті територіальних органів і центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ). Це питання набуває особливої актуальності в умовах можливих змін до Закону України «Про місцеві державні адміністрації», їх переформатування в органи префектурного типу, які виконуватимуть функцію координації роботи

ОМС, перевірки законності їх управлінських рішень через контроль законності актів, які вони приймають. Тобто існує проблема законності прийнятих управлінських рішень на місцевому рівні.

Відповідно до чинного Закону України «Про місцеві державні адміністрації» від 09.04.1999 № 586-XIV, МДА та ОМС взаємодіють із сільськими, селищними та міськими радами, їхніми виконавчими структурами, а також з головами відповідних територіальних одиниць для сприяння у здійсненні ОМС відповідних повноважень щодо економічного, соціального, культурного розвитку територій, посилення матеріальної, фінансової здатності громад, контролю за виконанням обов'язків виконавчої влади на місцевому рівні. При цьому МДА не повинні втручатися у виконання повноважень ОМС, а мають можливості укладати договори про реалізацію спільних програм розвитку, створювати спільні організації та органи [29]. Для завершення децентралізації та становлення ефективної системи публічного управління громадами важливо оновити нормативно-правові акти, які регулюють взаємодію та роботу органів місцевого самоврядування та місцевих державних адміністрацій [139].

2. Недосконалість структури управління. Застарілі або неефективні адміністративні структури, які не відповідають сучасним викликам. Нечіткий розподіл повноважень між виконавчими органами та представницькими радами громад.

3. Низька інтеграція громад між собою. Відсутність координації між об'єднаними громадами в результаті децентралізації. Конфлікти між інтересами окремих населених пунктів та окремих громад.

4. Недостатня реалізація стратегічних планів. Незважаючи на наявність довгострокових стратегій розвитку громад, їх реальне виконання здійснюється недостатньо ефективно.

5. Інформаційна закритість органів управління територіальних громад та зворотний зв'язок з громадою, недостатня залученість громади до процесу управління та активність громади. Відсутність ефективної комунікації між владою та населенням. Недостатній рівень прозорості у прийнятті управлінських рішень.

6. Відсутність інституційної спроможності Брак організацій, здатних впроваджувати зміни на місцевому рівні. Низький рівень участі громадських організацій у житті громади.

7. Недостатній розвиток співпраці територіальних громад. Слабка взаємодія між громадами у сфері спільного використання ресурсів. Відсутність механізмів співпраці в інфраструктурних проєктах.

8. Недостатнє впровадження цифрових технологій в громадах.

9. Низький рівень управлінської культури. Недостатні навички стратегічного планування та ухвалення рішень серед керівників громад. Слабкі навички взаємодії з міжнародними організаціями та донорами.

Аналізуючи видатки на утримання ТГ, варто зазначити, що відбулось скорочення кількості працівників управлінського апарату [184] та зменшення видатків на утримання органів місцевого самоврядування в деяких регіонах (табл. Є.1. додаток Є). Таке зменшення відбулося у Донецькій, Запорізькій, Луганській, Харківській та Херсонській областях. Хоча в цілому в Україні видатки на утримання місцевого самоврядування зросли (Є.1. додаток Є).

Позитивними моментами управління територіальними громадами в останні роки, особливо під час війни, є зростання зацікавленості посадовців на місцевому рівні у вирішенні питань регіонального, локального характеру за різними сферами їх роботи, скорочення рівня корупції при наданні публічних послуг мешканцям громад у різних регіонах України.

Результати дослідження, проведеного соціологічною групою «Рейтинг» у квітні-травні 2024 року, свідчать про реагування місцевих посадових осіб на потреби жителів громад. Переважна більшість опитуваних (79-93% у різних містах) вказали, що не стикалися з корупцією при отриманні послуг. Це вказує в цілому на зростання якості управління територіальними громадами [53]. Оцінка якості обслуговування та послуг (включені 19 послуг для населення) населенню від 3,0 до 3,6 бала (0 – оцінка «жахливо», 5 – оцінка «відмінно») у квітні-травні 2024 року вказує також на зростання якості публічного управління в різних містах України (рис. 2.2.).

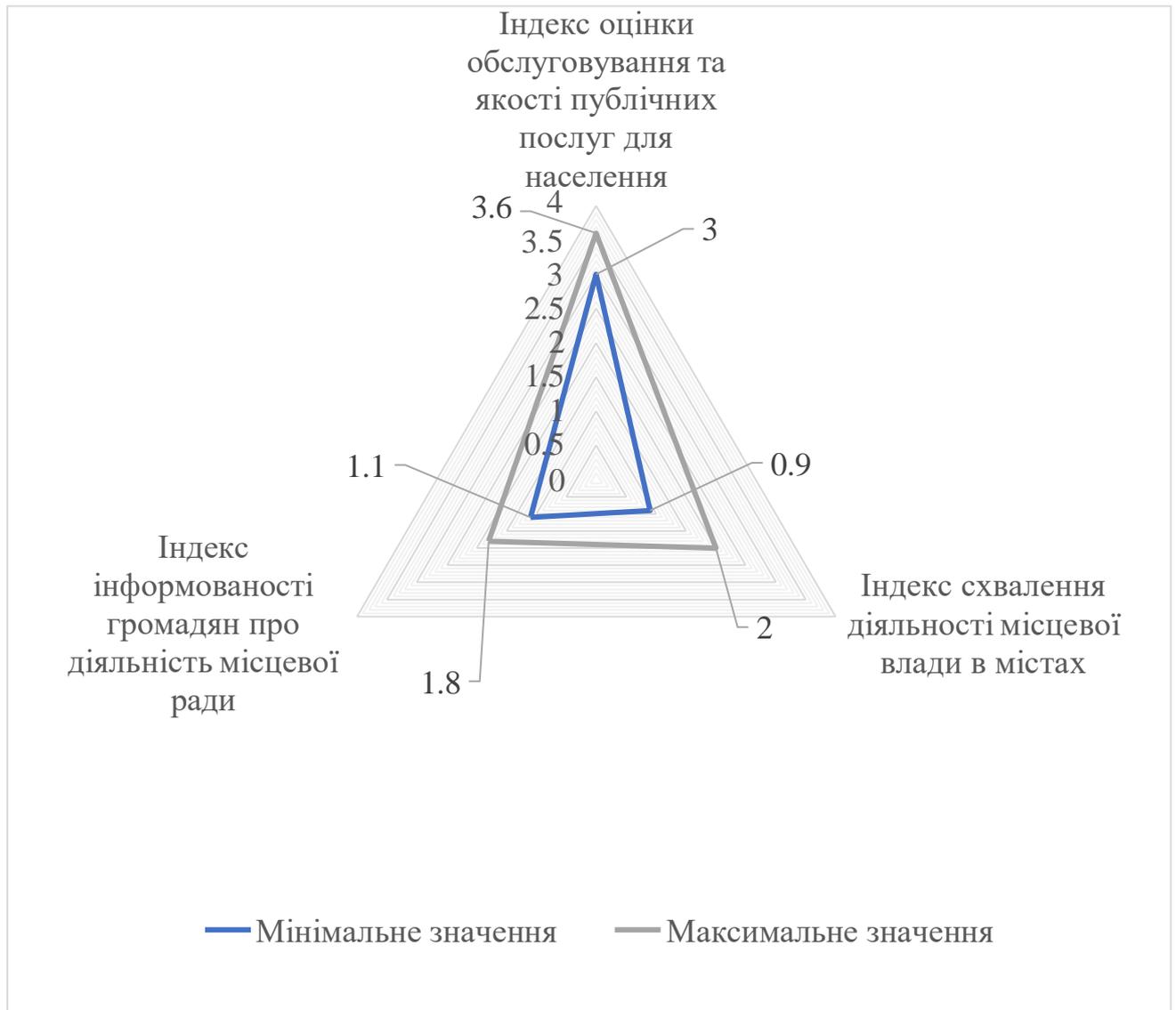


Рис. 2.2. Індеси оцінки обслуговування та якості публічних послуг у міських громадах, схвалення діяльності місцевої влади та інформованості громадян про діяльність місцевої ради в містах України, квітень – травень 2024 року.

Джерело: сформовано автором на основі опитування СГ «Рейтинг» [53].

Наступний важливий блок запитань – діяльність місцевої влади, зокрема її схвалення громадянами та поінформованість громадян про її роботу, а також причини недостатньої якості публічного управління в містах. Вважаємо, що в цілому ці дані можливо екстраполювати на управління громадами та зробити висновки як про фактори забезпечення ефективності менеджменту, так і причини недостатнього рівня ефективності роботи місцевої публічної влади. Індекс

схвалення діяльності місцевої влади в містах коливається від 0,9 до 2 у травні 2024 року, до 0 – зовсім не схвалюю, 3 – цілком схвалюю. Незважаючи на суб'єктивність таких оцінок, в цілому вони демонструють диференціацію думок громадян щодо роботи органів місцевого самоврядування. Діяльність міської ради цілком або швидше схвалюють від 21% до 66% громадян залежно від міста. Наприклад, у Полтаві, Запоріжжі, Ужгороді, Сумах та Рівному відсоток схвалення роботи значно нижчий (до 30%), тоді як у Харкові, Чернігові, Хмельницькому, Вінниці, Івано-Франківську, Луцьку, Дніпрі, Одесі перевищує 35% [53].

Індекс поінформованості громадян про діяльність місцевої ради коливається від 1,1 до 1,8 в різних містах (0 – зовсім не поінформований, 3 – добре поінформований). Серед причин відсутності інформації про роботу на місцевому рівні опитувані відзначили дві основні: безініціативність з боку місцевої влади (21% - 61% громадян вказали саме цю причину залежно від міста), відсутність інтересу серед простих громадян (34% - 53% громадян вказали саме цю причину залежно від міста). Тобто цей показник характеризує прозорість у роботі публічного управління громадами, яка залежить як від суб'єктів управління та їх ініціативи у висвітленні інформації про виконання їх завдань щодо місцевого розвитку, так і від самих громадян та їх інтересу у вирішенні питань місцевого характеру, бажання долучатися та бути залученими у процеси прийняття управлінських рішень місцевої влади [53].

*III. Фінансові проблеми.* Серед фінансових проблем можемо виділити: нерівномірний розподіл ресурсів між громадами; недостатня спроможність залучати інвестиції та зовнішнє фінансування. Простежується також в деяких громадах висока залежність від державних субвенцій та дотацій і обмежена можливість самостійно формувати бюджет.

До проблем власне управлінського характеру віднесемо також недоліки фінансового забезпечення громад у зв'язку з недостатнім ступенем ефективності керівного впливу на місцевий економічний розвиток, відсутністю взаємоузгодженості між публічно-управлінськими рішеннями державної та місцевої влади. Управлінська діяльність орієнтована на підтримку територій з більшим

ступенем розвитку виробничо-господарського потенціалу [73, с. 47]. Фінансові проблеми, пов'язані в першу чергу з переорієнтацією бюджетів громад на потреби сектора безпеки, оборони, громадського порядку. Як наслідок, скорочується потенціал інвестування в розвиток територій.

Розпочата проти України у лютому 2022 року воєнна агресія зумовила кардинальні зміни політичного, економічного, соціального характеру, які вплинули на формування та використання фінансових ресурсів місцевих бюджетів усіх регіонів. Падіння обсягів міжбюджетних трансфертів інвестиційного призначення зумовлено спрямуванням коштів бюджетів на фінансування потреб сектора безпеки й оборони. Як наслідок, перед органами місцевого самоврядування виникла необхідність максимальної мобілізації фінансових резервів шляхом використання власних джерел доходів у бюджетах з метою забезпечення стабільності фінансової ситуації.

Фінансові проблеми також пов'язані безпосередньо з ефективністю управління наявними фінансовими ресурсами громад за такими об'єктами управління:

1) загальнодержавні податки. Внесені зміни до Бюджетного, Податкового кодексів України, що стали основою для фінансової децентралізації, сприяли значному збільшенню обсягів місцевих бюджетів [153]. Як результат, територіальні громади посилили власну фіскальну спроможність, адже отримали більший обсяг фінансових ресурсів завдяки створенню нових фіскальних умов для розпорядження на місцевому рівні в інтересах місцевого населення.

Відповідно до змін у Законі України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин» від 01.01.2017 № 79-VIII [154] до доходів загальних бюджетів міст обласного значення, районів, об'єднаних ТГ належать: 60% податку на доходи фізичних осіб; 50% рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів, води, 25% за користування надрами; державне мито; акцизний податок, зарахований до міських бюджетів та ОТГ; 10% податку на прибуток підприємств м. Київ, податок на прибуток підприємств, фінансових установ комунальної власності; єдиний податок, податок на майно;

плата за ліцензії, сертифікати, державну реєстрацію; орендна плата і різні види ренти та інші податки та збори [154]. Наведені у таблицях Є.2., Є.4. додатку Є показники виконання доходів місцевих бюджетів територіальних громад в розрізі областей України у 2018-2024 роках вказують, що найбільше зростають саме розміри податкових надходжень в усіх регіонах України (див. табл. Є.5. додаток Є). Податки особливо збільшилися у 2022-2023 роках, найбільші обсяги яких зафіксовані у 2023 році у Дніпропетровській області (41213,5 млн грн), Львівській області 27289,5 (млн грн), Київській області 23664,7 (млн грн), Одеській області 23170,5 (млн грн), Харківській області (21752,6 млн грн). Натомість найнижчі обсяги податків у Чернівецькій області (5602,4 млн грн), Херсонській області (2269,4 млн грн), Луганській області (1096,4 млн грн). Тож це підтверджує проблему нерівномірності фінансових ресурсів громад, яка потребує вирішення не через спрямування надлишку коштів до державного бюджету, а через підвищення компетентності місцевих органів публічної влади здійснювати ефективне розпорядження наявними коштами [3, 4, 42].

Саме ПДФО став ключовим джерелом фінансування місцевих бюджетів, а додатковими – єдиний податок, податок на майно (належать до місцевих). При цьому з початком війни відбулося скорочення податкоспроможності населення та підприємств, що позначилося на місцевих бюджетах. Водночас збільшилися потреби у фінансуванні як бюджетних установ, так і таких сфер, як охорона здоров'я, соціальний захист, громадський порядок, оборона. У зв'язку зі зростанням обсягів ПДФО, особливо зважаючи на левову частку ПДФО з виплат військовослужбовцям, у структурі місцевих бюджетів виникає профіцит. Лише у січні – липні 2023 року профіцит фінансових ресурсів громад становив 80,6 млрд грн, а суб'єкти публічного управління громадами не мають достатньо навиків та повноважень щодо їх ефективного використання [43];

2) місцеві податки та збори – встановлення взаємовигідних їх ставок, визначення можливого обсягу податкових пільг для окремих категорій суб'єктів господарювання в розрізі галузей регіону. Згідно з Податковим кодексом України (ст. 10) до місцевих податків та зборів віднесені податок на майно (на транспорт,

плата за землю за винятком лісових земель) та єдиний податок (місцеві ради відповідальні за їх встановлення), збори за паркування транспортних засобів, туристичні збори;

3) скорочення міжбюджетних трансфертів (субвенцій, дотацій) від органів публічного управління. Прикладом є частки трансфертів з державного бюджету, що виділялися у доходи місцевих бюджетів: в 2015 році – 59,1%, у 2018 році – 53,1%, у 2020 році – 34%, у 2021 році – 34,9%, у 2022 році – 24,7%;

4) кошти цільових фондів, а саме проблеми їх залучення, адже до основних джерел їх фінансування належать благодійні внески юридичних, фізичних осіб, кошти від переможців комерційних конкурсів на право оренди елементів благоустрою громади для ведення підприємництва, дарунки та гранти, благодійні внески на реконструкцію, будівництво, капітальний ремонт об'єктів громади, кошти в межах угод про державно-приватне співробітництво на виконання пріоритетних заходів територіальної громади.

З 2022 року значно зменшилися власні доходи місцевих бюджетів на тимчасово окупованих територіях та територіях, найбільш вразливих до руйнувань внаслідок атак на інфраструктуру. Це пов'язано як з припиненням роботи бюджетних установ, так і зі скороченням ділової активності. Як наслідок, на таких територіях відсутні власні джерела фінансування основних потреб населення. Тому суб'єкти публічного управління стикаються з проблемою наповнення місцевого бюджету та його ефективного розподілу за функціями.

*IV. Кадрові проблеми.* У територіальних громадах спостерігається нестача кваліфікованих фахівців у сферах управління, освіти, медицини та ЖКГ. Відсутність мотивації через низькі зарплати та обмежені можливості кар'єрного зростання. Високий рівень плинності кадрів у громадах. Кадрові проблеми пов'язані зі зростанням потреби у кваліфікованих кадрах в системі місцевого самоврядування. Особливо актуальною ця проблема є для громад з високим рівнем міграції як внутрішньої, так і зовнішньої (на тимчасово окупованих територіях, територіях ведення бойових дій).

Причинами недостатньої якості публічного управління громадами, за результатами опитування СГ «Рейтинг», можуть бути власне особистісні характеристики та якості посадових осіб місцевого самоврядування. 38% опитуваних вказують, що органи місцевого самоврядування корумповані, 29% громадян стверджують про їх непрозору діяльність, 27% – про проблему кумівства (відповідно діяльність та прийняття рішень на основі власних інтересів), 23% – про байдужість, 19% – про некомпетентність посадових осіб місцевого самоврядування [53] (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Зведені результати щодо розподілу відповідей опитуваних громадян України про характеристики, які відображають якість органів місцевого самоврядування, станом квітень-травень 2024 року.

Джерело: сформовано автором на основі опитування СГ «Рейтинг» [53].

Значно менша частка опитаних характеризують органами місцевого самоврядування міст як компетентні (17%), відповідальні (14%), ефективні (12%), прогресивні (12%), прозорі (лише 8%). Тобто результати відображають найбільш поширені проблеми забезпечення та зростання ефективності публічного управління міськими громадами – недостатня компетентність, прозорість і

прогресивність роботи відповідальних осіб за місцевий добробут та в цілому – неефективність їх роботи.

До кадрових проблем, які впливають на ефективність публічного управління територіальним громадами, віднесемо також внутрішні організаційні проблеми:

1) створення безбар'єрного робочого середовища для комфортної діяльності та виконання обов'язків службовцями місцевого рівня незалежно від віку, статі, фізичного стану і професійного досвіду, адже в практичній їх роботі існують проблеми, пов'язані з дискримінацією, нетолерантністю, відсутністю згуртованості тощо [208];

2) потреба у підвищенні кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування, що підтверджується результатами опитування, проведеного Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) 2021 року, які свідчать, що 22,6% службовців місцевого рівня з питань управління персоналом підвищували кваліфікацію протягом останніх 3 років, 6,1% – протягом 5 років, 19,8% – понад 5 років тому. Водночас у працівників з управління персоналом ОМС існує потреба у методичній підтримці за такими напрямками, як кадровий резерв, навчання та оцінювання посадових осіб, адаптація, розвиток організаційної культури та ін. [76];

3) проблема швидкого та якісного підбору персоналу на службу в місцевому самоврядуванні в період воєнного стану, адже існують такі слабкі місця при відборі працівників, як комунікація щодо потреби набору працівників; збір інформації про найбільш затребувані вакансії, без яких неможливе функціонування ОМС [72].

Серед існуючих кадрових проблем виділимо потребу в оновленні Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [164], що має на меті забезпечення рівного доступу до такої служби, підвищення її престижності, зростання рівня вмотивованості місцевих службовців до розвитку спільної власності територіальних громад.

Управління персоналом органів місцевого самоврядування в територіальних громадах розглядають як процес, що здійснюється за такими етапами: планування потреб у працівниках, конкурсний відбір персоналу, підвищення професійної

компетентності, оцінка завдань і показників ефективності та якості діяльності службовців на місцевому рівні [84]. Проте вважаємо проблемним питанням, особливо в умовах війни, власне відбір та проведення конкурсу навіть при наявному кадровому резерві, сформованому органом місцевого самоврядування.

Чинний Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 р. № 2493-III [174] не містить прямих норм регулювання діяльності системи управління персоналом на місцевому рівні. Опосередковано ці елементи зазначені в окремих статтях цього Закону, а саме: прийняття на службу (стаття 10); ранги та атестація посадових осіб (статті 15, 17); кадровий резерв органів місцевого самоврядування (стаття 16); інші питання діяльності службовців у громадах (навчання, підвищення кваліфікації, просування, умови припинення діяльності та інші) [84].

Натомість нова редакція Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [174] врегулює функціонування системи управління персоналом місцевого самоврядування (робота керівників, вимоги до професійної компетенції кандидатів – потенційних службовців – та інші важливі питання). Важливо відзначити наявність положень щодо оцінювання результатів діяльності службовців місцевого самоврядування (стаття 37), що вказує на сталий розвиток в цілому цієї системи відповідно до вимог щодо забезпечення ефективності та якості місцевого публічного управління [174].

Загалом вищеперелічені проблеми, що знижують ефективність публічного управління ТГ наведено у табл. Ж.1. Додаток Ж.

Окрім цього, можемо виділити соціальні, економічні та екологічні проблеми розвитку ТГ.

Соціальні проблеми. У зв'язку з міграцією населення з різних регіонів України відсутні точні дані щодо чисельності населення в громадах, що впливає на об'єктивність розрахунків фінансування місцевих програм, розрахунків потреби в наданні соціальних послуг населенню. Додатково соціальні проблеми пов'язані з відсутністю можливостей у чіткому розрахунку короткострокових планів надходження податків за чисельністю населення.

Економічні проблеми забезпечення ефективності публічного управління територіальними громадами пов'язані з кадровими, зокрема з потребою у розвитку компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування в управлінні наявними ресурсами та об'єктами, які перебувають у власності громад. Позитивним моментом вважаємо налагодження процесів встановлення ставок місцевих податків та зборів, що на сьогодні затверджуються та висвітлюються на офіційних сайтах міських, селищних, сільських рад.

Екологічні проблеми забезпечення ефективності місцевого самоврядування полягають у врахуванні відповідними органами при прийнятті управлінських рішень не лише ефективного використання наявних ресурсів, а й дотримання екологічних стандартів та вимог щодо енергоефективності, екологічності, захисту довкілля за стандартами ЄС. Тож це потребує від повноважних суб'єктів управління використання виваженого підходу до реалізації інноваційних проєктів у найбільш поширених сферах: благоустрій, ЖКГ, освіта, охорона здоров'я та власне екологія, навколишнє середовище.

Зважаючи на вищевикладені проблеми ефективності публічного управління територіальними громадами, сформуємо систему резервів (наявних запасів) забезпечення ефективного використання наявних ресурсів територіальних громад задля досягнення цілей та результатів управління (табл. Ж.2. додатку Ж).

Розглянемо найбільш актуальні резерви забезпечення ефективності публічного управління в громадах: управлінські, бюджетно-податкові та кадрові. Аналіз рішень місцевих органів самоврядування щодо розпорядження податковими надходженнями їх бюджетів вказує на потенціал громад у правильному спрямуванні коштів на потреби тих секторів та сфер життєдіяльності, в яких існують найбільші проблеми. Тож управлінські резерви забезпечення ефективності передбачають розширення повноважень органів місцевого самоврядування в управлінні місцевими справами в таких секторах, як забезпечення цивільного захисту населення, його безпеки, вирішення базових проблем забезпечення сектора оборони (медичне, реабілітаційне, освітнє).

Важливим управлінським нововведенням вважаємо розширення інструментів участі громадськості у прийнятті управлінських рішень щодо використання фінансових ресурсів громади, зважаючи на позитивну практику впливу жителів на розподіл бюджетних коштів у зв'язку з відкритим доступом до місцевих фінансів.

Це можливо забезпечити завдяки розвитку електронних публічних консультацій (електронні консультації) – інструменту участі жителів громад у вирішенні місцевих справ завдяки швидкому та ефективному їх обговоренню. Цей інструмент вже запропонований у Львівській області Куликівською територіальною громадою як спосіб взаємодії місцевої влади та громадян для визначення їх ставлення та позиції до важливих питань місцевого характеру. Порядок проведення консультацій такий: визначення питання, документа органом місцевого самоврядування, що потребує громадського обговорення, вибір форми та плану консультацій, публікація консультаційного документа за потребою на веб-сайті громади на платформі е-демократії E-Dem; проведення інформаційної кампанії органом місцевого самоврядування щодо питань, винесених на публічну дискусію; подання пропозицій мешканцями, участь в опитуванні; вивчення та аналіз пропозицій громадян; оприлюднення звіту про результати електронних консультацій, прийняті рішення про врахування думки мешканців суб'єктами місцевого публічного управління. Процедура регулювання електронних консультацій у Куликівській громаді визначена Положенням про порядок розгляду електронних петицій та Положенням про публічні електронні консультації з громадськістю з питань, які відносяться до компетенцій місцевої публічної влади (затверджене рішенням Куликівської селищної ради №37 від 27.11.2023) [66, 144, 180].

Відзначимо також популярність цього інструменту участі жителів громад у вирішенні місцевих питань, адже станом на написання дослідження на платформі E-Dem зареєстровано понад 300 громад, які ініціюють публічні консультації онлайн щодо місцевих ініціатив органів місцевого самоврядування, зокрема щодо якості їх роботи.

Законодавчими змінами передбачено можливість спрямування за рішенням місцевих рад вільних залишків коштів місцевих бюджетів, спеціального їх фонду, утворених на кінець бюджетного періоду, на потреби громад для: оплати за комунальні послуги та енергоносії, здійснення соціального забезпечення жителів громади; оплати праці персоналу в бюджетних установах; закупівлі медикаментів, перев'язувальних матеріалів, витрати на продукти харчування, на обслуговування; погашення місцевих запозичень та боргів за них; для відновлення, реабілітації, лікування постраждалих осіб внаслідок збройної агресії; заходи забезпечення територіальної безпеки, оборони, підготовки до мобілізації та ін. [154].

Бюджетно-податкові резерви ефективності публічного управління територіальними громадами в Україні мають враховувати фіскальні втрати від податкових змін для підтримки вітчизняної економіки в умовах війни (надання права не сплачувати єдиного податку фізичним особам – підприємцям 1 та 2 групи оподаткування, не сплачувати єдиного соціального внеску; встановлення умов сплати податків для платників 3-ї групи таких, як для 2-ї групи оподаткування зі ставкою податків від доходу 2% та інші).

Провідним загальнодержавним податком в умовах війни став саме ПДФО, що став провідним резервом збільшення доходів місцевих бюджетів. У зв'язку зі збільшенням кількості військовослужбовців зростають обсяги ПДФО з їх заробітних плат, які надходять у місцеві бюджети. Тому для забезпечення ефективності публічного управління варто вирішити саме проблеми сплати та використання цього податку громадами.

За результатами аналізу Асоціація міст України, ПДФО 754 громад із 1469 в Україні, сукупний обсяг ПДФО військовослужбовців за 2022 та 2023 роки становить 116,72 млрд грн уточнимо, що за даними порталу «Відкритий бюджет» ця сума складе 128 млрд грн Станом на вересень 2023 року громади виділили на потреби сектора оборони 28,7 млрд грн (пряма фінансова допомога – 14,8 млрд грн, придбання техніки, обладнання – 7,04 млрд грн, вкладання коштів у військові облігації внутрішньої державної позики – 6,15 млрд грн, облаштування військових ліній захисту – 0,71 млрд грн). На сектор безпеки виділено також такі обсяги

підтримки: ремонт та створення укриттів – 8,99 млрд грн, миттєве відновлення інфраструктури – 10,76 млрд грн, проживання внутрішньо переміщених осіб – 3,83 млрд грн. Тож загальні обсяги фінансування сектора безпеки й оборони за рахунок коштів громад – 45% ПДФО – склали 52,28 млрд грн, які підлягали оприлюдненню та відповідають сучасним вимогам щодо прозорості в управлінні фінансами. При цьому в Україні законодавством не передбачено функції органів місцевого самоврядування щодо здійснення таких витрат на потреби оборони, відповідно відкрито провадження про нецільове використання коштів [32].

Звідси можемо зробити висновок про наявність потенціалу органів місцевого самоврядування в ефективному публічному управлінні наявними податковими надходженнями, адже саме цей інституційний рівень найбільш відкритий для громадян, які мають вплив на розподіл коштів за різними секторами, в тому числі сектором безпеки й оборони. Проблема такого управління полягає саме у відсутності повноважень громад у використанні коштів на забезпечення потреб цього сектора.

Відзначимо, що у 2023 році внесено нові положення до Бюджетного кодексу від 08.07.2010 № 2456-VI (Редакція станом на 01.01.2025) [155], які передбачають передачу з місцевих бюджетів до спеціального фонду державного бюджету ПДФО військовослужбовців в повному обсязі у зв'язку з потребою покриття запланованих в бюджеті оборонних видатків у кінці 2023 року та 2024 році. У жовтні-грудні 2023 року кошти спрямовані на закупівлю спеціальної техніки, обладнання, артилерійських систем, у 2024 році – також на подібні потреби в межах державних цільових програм, а також на збільшення виробничих потужностей сектора оборони, матеріальна та технічне забезпечення військових.

Крім того, причина такого рішення – великі диференціації доходів громад у зв'язку з перерахуванням військового ПДФО до тих громад, де зареєстровані, розміщені військові частини. Це передбачало втрату податкових надходжень місцевих бюджетів на суму 119,5 млрд грн з жовтня 2023 року до кінця 2024 року [154].

Погоджуємось з думкою виконавчого директора Всеукраїнської асоціації громад І. Слободяника щодо потреби у запровадженні іншого механізму порядку зарахування ПДФО за місцем реєстрації військовослужбовців. Такий принцип є справедливим, зважаючи на ліквідацію проблеми диспропорції зарахування ПДФО [228].

У довгостроковому періоді задіяння резервів нагромадження надходжень від ПДФО вимагає впровадження ініціатив у напрямках [43]:

- протидії тіньовій зайнятості місцевої економіки, боротьба з використанням схем ухилення, мінімізації податкових зобов'язань;

- реалізації політики сприяння веденню легального бізнесу, підвищення конкурентоспроможності громади як території ведення господарської діяльності, стимулювання росту оплати праці та зайнятості, зважаючи саме на превалювання ПДФО у структурі податкових надходжень до бюджетів;

- розвиток правової основи ПДФО в частині вдосконалення процедур адміністрування для підвищення фіскальної віддачі цього виду податку.

До фінансових резервів підвищення ефективності управління в громадах віднесемо також покращення процесу горизонтального вирівнювання податкової спроможності місцевих бюджетів за кількістю населення та за кількістю юридичних осіб в приватному секторі, здатних забезпечувати стабільність податкових надходжень до бюджетів.

На 2025 рік заплановано здійснення горизонтального вирівнювання податкової спроможності місцевих бюджетів на основі даних 2024 року щодо надходжень до бюджетів податку на прибуток та ПДФО, що може суттєво не враховувати ті обсяги податків, які формуються від тіньової зайнятості та нелегального ведення бізнесу. Тому доцільно оновити формули такого вирівнювання, що потребує надання від громад точної чисельності населення на їх територіях з мінімальними відхиленнями [28].

Фінансові резерви забезпечення ефективності публічного управління громадами впливають на перегляд ставок місцевих податків та зборів територіальними громадами для стимулювання підприємництва за окремими

підгалузями (наприклад, садівництво, овочівництво). Серед них можуть бути оптимізовані залежно від податкоспроможності громади:

1) ставки земельного податку; пільги для фізичних, юридичних осіб зі сплати земельного податку, зокрема варто їх встановлювати згідн з інтересами мешканців громад, а не в інтересах посадових осіб (самозбагачення, корупція як найбільш поширені проблеми управління на місцях);

2) пільги для фізичних та юридичних осіб зі сплати податку на нерухоме майно за винятком земельних ділянок;

3) ставки акцизного податку для окремих категорій підакцизних товарів у сфері роздрібної торгівлі. Зазначимо потребу у перегляді ставок акцизу з урахуванням податкоспроможності підприємств у сфері роздрібної торгівлі.

Крім того, фінансові (бюджетні) резерви мають передбачати використання механізмів здійснення запозичень громадами. Відзначимо, що в листопаді 2023 року обласним, міських, селищним та сільським радам надано право здійснення місцевих внутрішніх та зовнішніх запозичень.

Зміни у Бюджетному кодексі та порядків здійснення місцевих запозичень надали органам місцевого самоврядування можливість реалізовувати власну місцеву кредитно-грошову політику за рахунок укладення договорів отримання позики або емісії облігації місцевих позик саме в цілях фінансування бюджету розвитку, який є складовою спеціального фонду місцевого бюджету, використовується для оновлення, приросту, створення об'єктів користування в довгостроковій перспективі, що задовольняють інтереси жителів громад.

У лютому 2024 року знятий з розгляду проєкт Закону України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо усунення дискримінаційних обмежень у здійсненні місцевих запозичень та наданні місцевих гарантій сільським і селищним територіальним громадам» від 28.12.2021 № 6472. Основною метою цього акту було забезпечення сільських та селищних рад, які стали органами місцевого самоврядування в процесі формування спроможних територіальних громад на всій території України, можливістю ефективно та у повній мірі реалізовувати власну компетенцію та здійснювати конституційну функцію із

вирішення питань місцевого значення шляхом надання їм права застосовувати передбачені чинним законодавством механізми здійснення місцевих запозичень та надання місцевих гарантій як повноцінних та спроможних суб'єктів бюджетно-фінансових правовідносин [153-160].

Кадрові резерви збільшення ефективності публічного управління територіальними громадами в Україні. В системі органів місцевого самоврядування персонал має бути основним внутрішнім елементом, а громада як споживач послуг органів місцевого самоврядування – зовнішнім. Погоджуємось з думкою І. Кіцака щодо важливості таких завдань з управління персоналом в службі місцевого самоврядування: розробка оновленого законодавства щодо служби в органах місцевого самоврядування для забезпечення діяльності з розвитку управління персоналом; якісна укомплектованість служб (відділів) управління персоналом; методичне, інформаційне, матеріально-технічне та фінансове забезпечення служб (відділів) управління персоналом органів місцевого самоврядування [84].

На сьогодні НАДС сприяє підвищенню ефективності служб з управління персоналом в органах місцевого самоврядування, зокрема створено постійний консультативно-дорадчий орган – Раду управління людськими ресурсами. Рада здійснює координацію політики в сфері управління наявними кадрами не лише в державних органах, а й в органах місцевого самоврядування. Саме завдяки роботі НАДС відбувається покращення таких підсистем управління персоналом місцевого самоврядування, як: мотивація та оплата праці; методична підтримка у впровадженні інструментів управління людськими ресурсами (посадові інструкції, організація роботи за межами адміністративних будівель, тобто при дистанційному режимі роботи ОМС); адаптація нових працівників ОМС; процедури оцінювання результатів роботи ОМС; організаційна культура та вирішення конфліктів у службі; проведення конкурсних процедур відбору службовців; усунення дискримінації службовців для налагодження комфортних умов праці [181].

Можемо сформулювати такі кадрові резерви підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами:

## 1. Формування та розвиток кадрового потенціалу.

1.1. Виявлення та розвиток талановитих працівників ТГ. Розробка програм кадрового резерву для підготовки фахівців до управлінських посад. Підтримка молодих спеціалістів через стажування, наставництво та тренінги. Проведення конкурсів та тестування для виявлення управлінських навичок.

1.2. Залучення місцевих талантів. Пріоритетне залучення фахівців із громад, які мають глибоке розуміння місцевих потреб. Підтримка молоді через програми освітньої та професійної орієнтації.

## 2. Професійний розвиток і навчання.

2.1. Системне навчання персоналу. Проведення тренінгів, семінарів і курсів підвищення кваліфікації. Навчання з питань стратегічного планування, проєктного менеджменту, цифровізації та фінансового управління. Нами розроблено тренінг щодо навчання посадових осіб та працівників територіальних громад за допомогою якого можна підвищити навички та компетенції працівників щодо публічного управління в умовах невизначеності (додаток С).

2.2. Освіта в управлінській сфері. Співпраця із закладами вищої освіти для підготовки спеціалістів у сфері публічного управління. Створення стипендіальних програм для студентів, які зобов'язуються працювати в територіальних громадах.

2.3. Міжнародний обмін досвідом. Участь працівників громад у міжнародних програмах обміну досвідом (ERASMUS+, програми ООН). Запрошення іноземних експертів для проведення тренінгів і консультацій.

## 3. Підвищення рівня мотивації працівників ТГ.

3.1. Стимулювання через оплату праці. Перегляд системи оплати праці для забезпечення конкурентного рівня зарплат. Введення премій за досягнення конкретних результатів у роботі.

3.2. Нематеріальні форми мотивації. Нагородження працівників за внесок у розвиток територіальної громади (грамоти, відзнаки). Надання можливостей кар'єрного зростання через чітко визначені критерії.

3.3. Покращення умов праці. Забезпечення працівників сучасними засобами зв'язку, комп'ютерною технікою та комфортними офісами. Запровадження гнучкого графіка роботи, що сприяє ефективності.

4. Усунення кадрового дефіциту.

4.1. Залучення нових кадрів. Проведення кампаній з популяризації професій у сфері публічного управління. Полегшення процедур добору кадрів, особливо для молоді та фахівців із приватного сектора.

4.2. Розширення сфери кадрової політики. Створення бази кадрового резерву, де зберігаються дані про фахівців, готових працювати у громаді. Підтримка тих, хто повертається з-за кордону, для роботи у місцевих органах влади.

4.3. Використання аутсорсингу та аутстафінгу Залучення спеціалістів на тимчасовій основі для виконання специфічних завдань. Співпраця з консалтинговими компаніями для впровадження нових практик та аудиту рішень органів влади.

5. Цифровізація кадрових процесів.

5.1. Електронний облік персоналу. Запровадження систем управління людськими ресурсами (HRM). Автоматизація процесів підбору, оцінювання та навчання працівників.

5.2. Дистанційне навчання та підвищення кваліфікації. Використання онлайн-платформ для організації курсів та семінарів.

6. Формування управлінської культури.

6.1. Етичні стандарти. Впровадження кодексу етики для працівників місцевого самоврядування. Проведення тренінгів із запобігання корупції та конфлікту інтересів.

6.2. Розвиток лідерства. Підготовка лідерів, які здатні ефективно управляти змінами в громаді. Організація програм наставництва для молодих спеціалістів.

6.3. Командна робота. Проведення заходів, що сприяють згуртуванню колективу. Розвиток навичок спільної роботи над проєктами.

7. Підтримка працівників у кризових ситуаціях. Психологічна підтримка. Запровадження програм боротьби зі стресом і професійним вигоранням. Забезпечення консультацій із психологами для службовців.

Отже, можна зацентувати на інституційно-правових, управлінських, фінансових, кадрових, соціальних, економічних, екологічних проблемах розвитку ТГ в умовах невизначеності. Ключовими кадровими проблемами забезпечення ефективності публічного управління громадами вважаємо наявність бар'єрів у створенні комфортного робочого середовища для службовців на місцях, потреби у підвищенні їх кваліфікації, проблеми підбору персоналу на службу в ОМС, зокрема у зв'язку з міграцією кваліфікованих спеціалістів. Серед організаційно-управлінських проблем виділяємо: незавершеність реформи децентралізації у зв'язку з війною; недосконалість структури управління; низьку інтеграцію громад між собою; недостатню реалізацію стратегічних планів; інформаційну закритість органів управління територіальних громад та зворотний зв'язок з громадою; відсутність інституційної спроможності; недостатній розвиток співпраці територіальних громад; недостатнє впровадження цифрових технологій в громадах; низький рівень управлінської культури.

## **2.2. Аналіз індикаторів ефективності публічного управління територіальними громадами Івано-Франківської області**

Зміна територіальної організації влади та реформування системи організації місцевого самоврядування позначилися на ефективності публічного управління громадами. Адже відбулося укрупнення територій за рядом критеріїв, що сприяло об'єднанню їх ресурсів, а фіскальна децентралізація забезпечила посилення фінансової спроможності місцевих органів публічного управління, надала їм можливість визначати ставки місцевих податків та зборів, здійснювати розподіл наявних фінансових ресурсів за різними функціями.

Зростання рівня прозорості та підзвітності територіальних громад, зокрема у зв'язку з активним створенням їх офіційних сайтів, публікації прийнятих місцевих

рішень у різних сферах управлінської діяльності (в першу чергу стосується висвітлення даних про місцеві бюджети), також позначилася на ефективності публічного управління на локальному рівні. Адже доступ жителів громад до інформації про розпорядження наявними в громади ресурсами дає змогу впливати на розподіл коштів та управління комунальною власністю територій.

Ефективність публічного управління територіальними громадами Івано-Франківської області можна оцінити на основі статистичних даних в розрізі міських, селищних, сільських громад про їх площу, чисельність жителів, доходи у відповідні місцеві бюджети з початку 2018 року. Адміністративно-територіальний поділ області на початок 2021 року такий: в регіоні 6 районів, 15 міст та 24 селища, створені 15 міських територіальних громад, 23 селищних та 24 сільських територіальних громад (див. детальніше Додаток Є) [79].

З 2018 року для місцевих бюджетів Івано-Франківської області характерне поступове скорочення їх обсягу до стану 2020 року (25952,81 млн грн у 2018 році, 15157,15 млн грн у 2020 році) зі збільшенням у 2021 році до 20176,66 млн грн. Стабільне зростання обсягів місцевих бюджетів відбувається упродовж 2022-2024 років. Така тенденція спричинена збільшенням кількості податкових надходжень, як результату адміністративно-територіальної реформи. У 2018-2024 роках обсяг податків до місцевих бюджетів зріс з 5144,3 млн грн до 11271,6 млн грн, обсяг неподаткових надходжень з 636,72 млн грн до 1140,2 млн грн.

Приріст доходів міських бюджетів області забезпечено за рахунок податків на доходи фізичних осіб, земельних податків, єдиного податку підприємців, які у структурі податкових надходжень громад займають сукупно найбільшу частку (понад 65%) [195]. Доходи від операцій з капіталом (в першу чергу це стосується продажу комунальної власності громад) становили 102,57 млн грн у 2018 році, дещо зрісши у 2020 році (158,02 млн грн), та 2024 році (226,6 млн грн), проте вони займали лише 0,4 – 1,1% від обсягу місцевих бюджетів регіону (табл. І.1. додатку І).

За досліджуваний період саме суттєве скорочення трансфертів до місцевих бюджетів області (на 10,8% за обсягом, що зумовило скорочення їх частки на 38,6% за 2018-2024 роки) та порівняно поступовий ріст обсягів податкових, неподаткових

надходжень (на 14,4% та 12,4% відповідно) зумовили скорочення обсягів місцевих бюджетів до 2021 року і призвели до зміни їх структури. Відзначимо, що значна частка трансфертів від органів публічного управління у 2018 році припадала саме на трансферти обласному бюджету Івано-Франківської області (в основному це були дотації та субвенції з державного бюджету, значно меншим був обсяг субвенції з обласних бюджетів інших регіонів до обласного бюджету Івано-Франківської області). Ця частка скоротилася більше ніж удвічі у 2018-2024 роках (рис. 2.4), до 18% у 2024 році (див. рис. 2.4.).

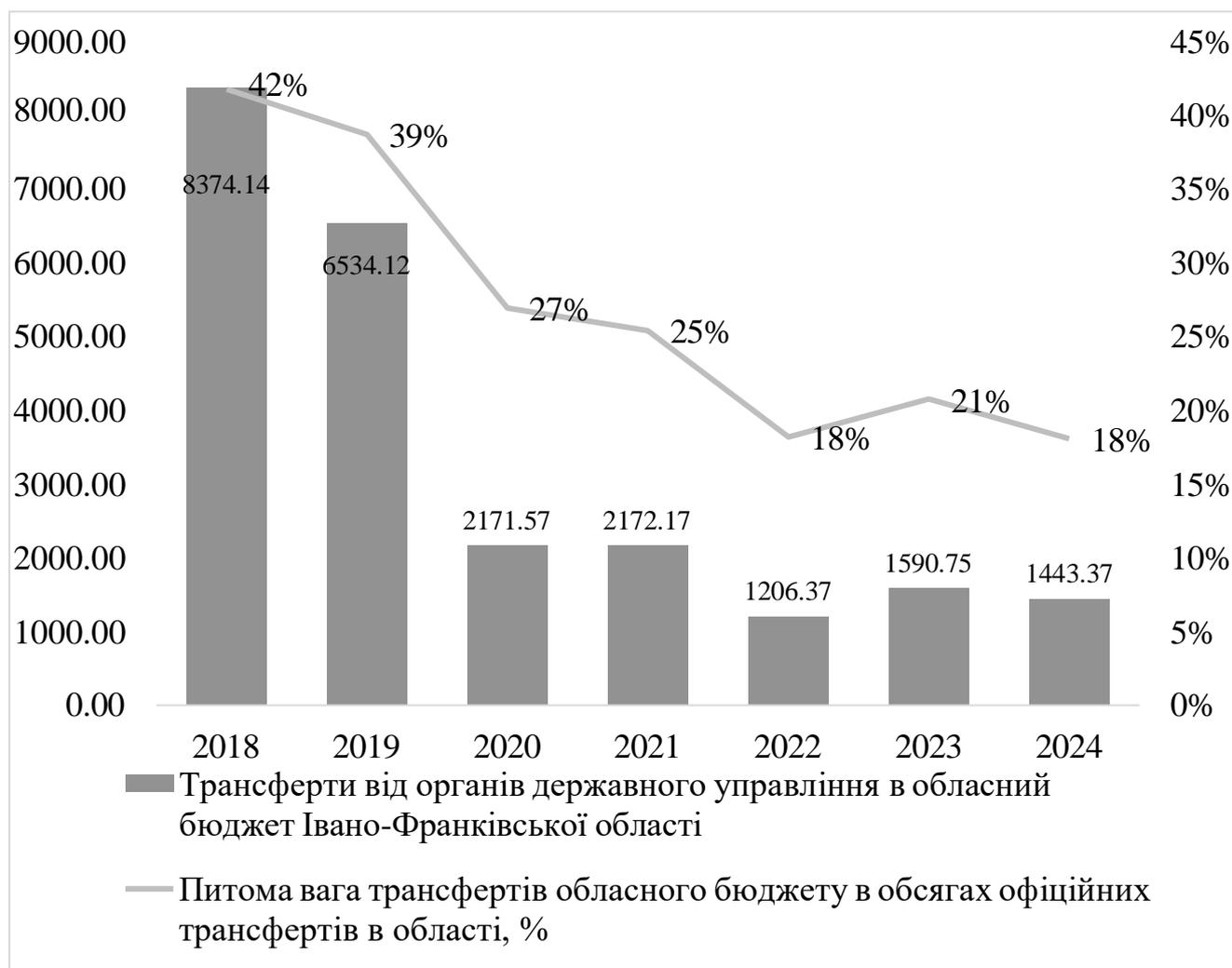


Рис. 2.4. Динаміка офіційних трансфертів від органів публічного управління в обласний бюджет Івано-Франківської області у 2018-2024 роках, млн грн та %.

Джерело: сформовано автором на основі статистичних даних [54].

Натомість субвенції надавалися в цілому на надання соціальних послуг населенню (наприклад, на виплату компенсації за житло для ВПО, на виплату

соціальної допомоги, надання пільг населенню на оплату електроенергії, інших послуг; на придбання медикаментів, відшкодування вартості лікарських засобів та інші потреби). Ще меншим є обсяг коштів цільових фондів області, які склали 7,28 млн грн у 2018 році, 10,0 млн грн у 2024 році. Тобто територіальні громади та органи місцевого самоврядування ще не набули достатнього досвіду в управлінні як комунальним майном, так і створенням та активним використанням коштів цільових фондів. Тому сьогодні основна увага місцевого врядування зосереджена на управлінні процесами формування фінансових ресурсів та їх ефективному використанню.

Розглянемо також динаміку доходів міських бюджетів Івано-Франківської області в розрізі фондів, тобто за джерелами формування надходжень, а також їх структуру, наведену в Додатку Є.

З 2018 року в регіоні зростає обсяг податків на доходи та на прибуток підприємств (на 3915,12 млн грн до 2024 року включно), обсяг рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів (на 110,59 млн грн), внутрішніх податків на товари та послуги (на 388,09 млн грн), місцевих податків та зборів (на 1794,09 млн грн), адміністративних зборів та платежів (на 64,99 млн грн), власних надходжень бюджетних установ (на 373,53 млн грн).

Крім цього, відзначимо ріст доходів міських бюджетів області за рахунок збільшення обсягів надходжень від продажу основного капіталу в 2020-2021 роках та 2023-2024 роках. Фінансові ресурси також збільшено за рахунок росту обсягів коштів від продажу землі і нематеріальних активів громад на 101,82 млн грн в 2018-2024 роках. Незначні обсяги коштів залучені в область від Європейського Союзу, міжнародних організацій, урядів іноземних держав, донорських установ (13,91 млн грн у 2019 році, 5,01 млн грн у 2020 році, 1,82 млн грн у 2022 році, 5,61 млн грн у 2024 році). Ресурси цільових фондів також дещо збільшилися у 2021-2024 роках, що дає змогу акумулювати кошти місцевих бюджетів на рахунку спеціального фонду та спрямовувати їх на невідкладні першочергові потреби. Таким прикладом утворення цільового фонду є рішення Калуської міської ради про акумуляцію коштів для потреб відповідної територіальної громади для фінансування соціальної

інфраструктури, розробки, реалізації програм соціально-економічного розвитку, соціального захисту населення [173].

Відзначимо також, що у структурі доходів місцевих бюджетів Івано-Франківської області в розрізі фондів (Додаток 3) найбільшу частку займають податки на доходи та на прибуток, на збільшення ринкової вартості, питома вага яких збільшилася з 12% до 34% у 2018-2024 роках. Завдяки фіскальній децентралізації також суттєво збільшується частка місцевих податків та зборів області з 5% до 12% у 2018-2024 роках (15% лише за 2024 рік). Таким чином, територіальні громади регіону активно використовують фінансові резерви, які є одними з чинників забезпечення підвищення ефективності публічного управління в разі їх використання. Вдвічі зросла частка власних надходжень бюджетних установ (з 2% до 4%), що також вказує на ріст ефективності роботи суб'єктів місцевого публічного врядування.

У 2018-2024 роках скорочується обсяг видатків на загальнодержавні функції з 8201,59 млн грн в 2018 році до 3206,81 млн грн в 2024 році, тобто фактично зменшується фінансування діяльності апарату управління громадами (на 9% за 2018-2024 роки). Натомість зростають видатки місцевих бюджетів на громадський порядок на 53%, особливо з початком війни у 2022 році до 257,84 млн грн, до 403,17 млн. грн. у 2023 році, до 491,53 млн грн в 2024 році.

Видатки органів управління громадами на економічну діяльність зросли на менше ніж 1% в 2018-2024 роках (до 1072,13 млн грн у 2024 році), на ЖКГ – на 14% (до 1284,31 млн грн у 2024 році), на духовний та фізичний розвиток – на 11% (до 1101,92 млн грн), на сферу освіти – на 11% (до 10817,04 млн грн у 2024 році). Натомість негативна тенденція до скорочення видатків на охорону навколишнього середовища – на 1% (до 12,33 млн грн у 2024 році), охорону здоров'я на 16% (до 767,07 млн грн у 2024 році).

Структура видатків місцевих бюджетів області зазнає змін, зважаючи на скорочення питомої ваги видатків на загальнодержавні функції до 16% у 2024 році, зростання частки видатків на життєво важливі для населення сфери життєдіяльності: громадський порядок, безпеку, економічну діяльність, освіту,

ЖКГ. Відзначимо скорочення питомої ваги видатків на охорону здоров'я на 8% та на соціальний захист і забезпечення на 14% в середньому за 2018-2024 роки, що пов'язано зі значним скороченням обсягів фінансування цих сфер управління у 2020-2022 роках.

За економічною класифікацією видатків місцевих бюджетів поточні витрати на фінансування різних сфер життєдіяльності населення скоротилися у 2019-2020 роках на 12,42% та 39,78% відповідно, натомість у 2021-2023 роках відбулося їх зростання на 12% щороку, у 2024 році – лише на 2%. Динаміка капітальних видатків місцевих бюджетів регіону була різновекторною, характеризуючись збільшенням їх обсягів у 2019 році на 33,76%, у 2021 році на 3,53% та у 2023 році на 182,54%. У 2024 році капітальні витрати місцевих бюджетів скоротилися на 15%. Такі коливання поточних та капітальних витрат зумовили зміну структури місцевих бюджетів громад в цілому з тенденцією до збільшення частки капітальних витрат, за винятком 2022 року, на 3,9% у 2018-2024 роках.

Розрахуємо відносні показники ефективності публічного управління громадами Івано-Франківської області на основі динаміки показників місцевих бюджетів в цілому. Загалом позитивною є динаміка коефіцієнта співвідношення доходів/видатків місцевих бюджетів області, особливо у 2021-2022 та 2024 роках, що вказує на покриття видатків регіону за рахунок доходів та перевищення доходів над видатками, а тому – профіцит місцевих бюджетів Івано-Франківської області. Останнє демонструє здатність органів місцевого самоврядування здійснювати ефективне управління місцевими фінансами, незважаючи на скорочення трансфертів від центрального уряду (табл. І.2. додатку І).

З 2018 року скорочується показник доходів місцевих бюджетів (розрахований на основі загальної чисельності населення області та загального обсягу доходів бюджету). У 2020 році індикатор склав 11,072 тис грн / 1 жителя регіону, зрісши до 15,087 тис грн у 2024 році, що свідчить про позитивні тенденції у сфері управління місцевими фінансами, підвищення фінансової спроможності громад Івано-Франківської області. При цьому видатки місцевих бюджетів на 1-го мешканця дещо перевищують доходи на 1-го жителя (у 2018 році – 19,003 тис грн

видатків на 1 –го жителя, у 2019 році – 17,525 тис грн видатків на 1-го жителя, у 2020 році – 11,119 ти. грн видатків на 1-го жителя, у 2024 році – 15,061 тис грн видатків на 1-го жителя). Виняток становлять 2021-2022, 2024 роки, коли видатки на 1 мешканця були дещо меншими за доходи (табл. 2.6).

У цілому позитивною є тенденція до зростання питомої ваги власних фінансових ресурсів у місцевих бюджетах: з 4,65% у 2018 році до 14,54% у 2024 році. Показник є індикатором здатності органів публічного управління на місцевому рівні генерувати власні фінансові ресурси для задоволення потреб населення. Обсяг видатків місцевого бюджету на виконання загальнодержавних функцій на 1 мешканця області значно скоротився з 2020 року у зв'язку зі скороченням видатків на апарат управління регіону (5994,89 грн / 1 жителя області у 2018 році, 2054,83 грн / 1 жителя у 2020 році, 2344,00 грн / 1 жителя у 2024 році). Це вказує на спрямування коштів місцевих бюджетів на задоволення потреб населення у базових соціальних послугах, характеризуючи зростання ефективності публічного управління на місцевому рівні.

Про збільшення ефективності публічного управління ТГ вказує також співвідношення видатків на загальнодержавні функції та власних фінансових ресурсів, особливо його динаміка, адже у 2018 році значення показника складало 6,796, тоді як в подальші роки простежується значне падіння індикатора до значення 1,069 в 2024 році, що вказує на покриття цих видатків за рахунок місцевих податків та зборів.

Про підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами Івано-Франківської області власне на рівні міст, селищ та сіл, тобто базовому рівні, вказує і динаміка відповідних місцевих бюджетів, зокрема їх дохідної частини (табл. І.3. додатку І). У 2018-2024 роках спостерігається суттєве скорочення обласного бюджету Івано-Франківської області (на 6081,27 млн грн) та бюджетів районів області (на 10064,62 млн грн). На противагу зростає обсяг бюджетів територіальних громад регіону на 15797,93 млн грн за 2018-2024 роки. Бюджети міських територіальних громад зросли в цілому на 11132,62 млн грн,

селищних територіальних громад – на 2848,42 млн грн, сільських територіальних громад – 1816,88 млн грн у 2018-2024 роках.

Зважаючи на зміну обсягів місцевих бюджетів за їх типами змінюється структура місцевих фінансів. У 2018 році питома вага бюджетів районів становила 38,99%, у 2023 році – лише 0,10%, тобто впала на 39,89%. При цьому частка бюджетів територіальних громад сягала 5,47% у 2018 році, а завдяки фіскальній децентралізації збільшилася до 83,42% у 2024 році, зрісши в цілому на 77,95%. Можемо узагальнити, що суттєво зріс фінансовий ресурс ТГ, який формується на місцях.

У структурі бюджетів територіальних громад переважають саме міські, частка яких поступово зросла до 54,50%, тоді як селищних – до 16,66%, сільських – до 12,26% у 2024 році. З початку 2020 року обсяги доходів бюджетів міських територіальних громад Івано-Франківської області (саме після укрупнення адміністративно-територіального устрою та створення громад) зросли вдвічі. У 2021 року сукупний їх обсяг склав 8509,72 млн грн, у 2022 році – 9380,5 млн грн, у 2024 році – 11249,93 млн грн. Серед усіх міських громад найбільший обсяг доходів бюджетів склав у 2024 році у таких: Івано-Франківській, Коломийській, Калуській, Долинській, Надвірнянській, Городенківській (понад 400 млн. грн.). У Снятинській, Косівській, Бурштинській, Рогатинській міській громадах доходи бюджету склали від 300 до 400 млн грн. В інших міських громадах доходи бюджету становили менше 300 млн. грн. (Тисменицькій, Тлумацькій, Галицькій, Болехівській, Яремчанській) (табл. І.4. додатку І).

Такий розподіл громад за доходами можна пояснити чисельністю населення, що на них проживає. Зокрема в громадах з доходами понад 400 млн. грн. проживає понад 40 тис жителів. В громадах з доходами від 300 до 400 млн грн проживає від 30 до 40 тис жителів, за винятком Бурштинської та Яремчанської, в яких населення становить 24195 осіб та 13674 осіб відповідно. В громадах з доходами менше 300 млн. грн. населення становить менше 20 тис жителів, за винятком Тисменицької та Тлумацької міських громад, де кількість населення становить 28505 осіб та 27446 осіб відповідно. Тож це вказує, що чисельність населення не є єдиним

визначальним чинником, що впливає на обсяги податкових надходжень до бюджетів громад, зокрема податку на доходи фізичних осіб.

З 2018 року зростають також доходи бюджетів селищних територіальних громад Івано-Франківської області (табл. І.5. додатку І), особливо після завершення другого етапу реформування адміністративно-територіального устрою, тобто з 2021 року. За період 2021-2024 відбулося найбільше зростання доходів бюджетів селищних громад – на 587,95 млн грн.

Серед усіх селищних громад найбільший обсяг доходів бюджетів у 2024 році був у таких: Богородчанській, Войнилівській, Ворохтянській, Єзупільській, Солотвинській, Перегінській, Вигодській (понад 200 млн. грн.). Обсяг доходів селищних бюджетів в розмірі від 100 до 200 млн. грн. становив у таких громадах: Рожнятівській, Кутській, Ланчинській, Обертинській, Яблунівській, Отинійській, Печеніжинській, Брошнів-Осадській, Лисецькій. Обсяг доходів менше 100 млн. грн. був у таких селищних громадах: Верховинській, Гвіздецькій, Делятинській, Заболотівській, Більшівцівській, Чернелицькій, Букачівській. Подібно до розподілу міських громад за обсягами доходів бюджетів та населенням, у селищних громадах простежуються подібні особливості. Це підтверджує, що чисельність жителів не є визначальним фактором забезпечення надходжень до громади. Так, на території Лисецької селищної громади проживає 7347 осіб, на території Ворохтянської – 6003 осіб, тоді як їх доходи склали понад 100 млн грн.

Доходи бюджетів сільських територіальних громад Івано-Франківської області подвоїлися з 2021 року, а з 2018 року включно зросли з 713,42 млн грн до 2530,30 млн грн в 2024 році (табл. І.6. додатку І).

Отже, здійснена оцінка первинних фінансових показників ефективності публічного управління територіальними громадами Івано-Франківської області проведена на основі загальних показників виконання місцевих бюджетів регіону у 2018 – 2024 роках доводить, що за останні роки підвищилась ефективність формування та використання ресурсів ТГ. Основні особливості виконання місцевих бюджетів області полягають у скороченні їх обсягу у зв'язку зі скороченням трансфертів центрального уряду (зокрема в обласний бюджет),

зростанні обсягів податкових та неподаткових надходжень регіону. Тож вищевказане свідчить, що фіскальна децентралізація сприяла наповненню бюджетів саме міських, селищних та сільських громад, що відповідно сприяє зростанню ефективності публічного управління територіальними громадами, адже у розпорядженні останніх стало більше доступних фінансових ресурсів для задоволення їх інтересів. Автором також виявлено, що в умовах продовження децентралізації основна увага управлінської діяльності приділяється саме місцевим бюджетам Івано-Франківської області, натомість значно менше – комунальному майну громад та коштам цільових фондів. У процесі аналізу доходів бюджетів регіону виявлено ріст надходжень у зв'язку з продажем землі та нематеріальних активів громад, що може позначитися на скороченні потенціалу територій, відповідно вказуючи на управлінські проблеми. Також виявлено позитивну тенденцію до скорочення обсягу видатків на апарат управління області та спрямування коштів на сектор безпеки, оборони, економічну діяльність, ЖКГ, освіти. В окремі періоди (2019, 2021 та 2023 роки) суттєво зросли капітальні видатки області. Відносні показники публічного управління в громадах регіону доводять його ефективність: громади покривають власні видатки за рахунок доходів, зростання частки власних фінансових ресурсів громад у місцевих бюджетах, скорочення співвідношення видатків на загальнодержавні функції та власних фінансових ресурсів.

Про ріст ефективності роботи управлінського апарату Івано-Франківської області свідчить збільшення коефіцієнта співвідношення обсягу місцевих податків та зборів до видатків на загальнодержавні функції, починаючи з 2020 року. Аналіз структури місцевих бюджетів на обласному, районному та базовому рівні також доводить збільшення ефективності публічного управління територіальними громадами за рахунок зростання акумуляції фінансових ресурсів у громадах базового рівня, що дає змогу їм задовольняти місцеві інтереси.

### **2.3. Методика оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами Івано-Франківської області в умовах невизначеності**

Військова агресія росії проти України, незважаючи на підвищення фінансового потенціалу ТГ після впровадження адміністративно-територіальної реформи зумовила суттєвий негативний вплив на стан та подальший соціально-економічний розвиток всіх ТГ в Україні, зокрема погіршила соціально-економічні умови їх розвитку, інвестиційно-інноваційний потенціал, розвиток підприємництва та спричинила погіршення демографічної ситуації. На розвиток територій позначилися фактори, складнощі та проблеми як на національному, так і на місцевому рівні: відбулося скорочення інвестиційної привабливості регіонів, збільшився рівень тінізації малого та середнього підприємництва; підвищилися ризики неплатоспроможності населення за комунальні та інші види послуг, що позначилося на місцевих бюджетах; зросли видатки бюджетів на потреби армії.

Війна в Україні створила умови невизначеності та суттєво негативно вплинула на територіальні громади Івано-Франківської області, викликавши низку труднощів, зокрема:

1. **Переміщення внутрішньопереміщених осіб (ВПО).** Через близькість до західних кордонів області Івано-Франківщина стала однією з основних областей для розміщення ВПО. Це створило додаткове навантаження на інфраструктуру, освіту, медицину та соціальні послуги.

2. **Зниження економічної активності.** Частина підприємств зупинила свою діяльність через воєнні дії в інших регіонах або труднощі з постачанням ресурсів.

3. **Проблеми з постачанням та логістикою.** Війна ускладнила постачання товарів та логістику на територію громад, що створює дефіцит ресурсів для місцевих підприємств та збільшує ціни на базові товари.

4. Зростання безпекових ризиків. Погіршення безпекової ситуації призвело до запровадження додаткових заходів безпеки, що також тягне за собою додаткові витрати.

5. Проблеми з освітою та медичним обслуговуванням. Частина лікарень була перепрофільована для потреб військових, а в умовах нестабільної ситуації громади стикаються з дефіцитом медичних працівників і педагогів.

6. Зниження чисельності населення. Деякі мешканці громади змушені покидати свої домівки через бойові дії, що спричиняє демографічні зміни. Це може призвести до скорочення робочої сили в місцевих підприємствах та нестачі кадрів у ключових сферах.

До основних труднощів місцевого рівня, з якими зіштовхнулися відібрані для подальшої оцінки ефективності публічного управління громади (Коломийська, Калуська, Івано-Франківська, Косівська, Надвірнянська, Яремчанська), варто віднести: проблеми залучення інвестицій, пов'язані з неефективністю публічного маркетингу громад (відсутність реального брендингу територій); сповільнення економічного росту, розвитку промисловості, туризму; незначна роль малого та середнього бізнесу в економіці громад (системоутворюючими по податкових доходах залишились великі підприємства, державні установи та військові частини); недостатній рівень розвитку соціальної сфери та інфраструктури (дорожньої, медичної, підприємницької тощо); низький рівень готовності органів місцевого самоврядування до викликів війни; призупинення партиципаторного бюджетування соціальних проєктів, брак активності для підвищення грантового фінансування тощо (табл. І.7. додатку І).

Ці проблеми ставлять місцеві органи влади в умови необхідності швидко адаптуватися, шукаючи нові способи підтримки населення і розвитку місцевої інфраструктури в умовах війни.

Для оцінювання загального рівня ефективності публічного управління ТГ скористаємось системою індикаторів, що запропоновані нами у розділі 1 (рис. 1.1, формула 1.3.). Розрахунок рівня загальної ефективності публічного управління проведемо на основі показників розвитку міських територіальних громад Івано-

Франківської області (для оцінки обрано 5 ТГ Івано-Франківської області: Коломийську, Калуську, Косівську, Надвірнянську, Яремчанську міські громади).

Оцінка здійснювалась за 2021-2024 роки, зважаючи на наявність даних за цей проміжок часу, превалювання частки міських бюджетів у загальному обсязі місцевих бюджетів всіх громад області в розмірі.

У додатку И наведено показники фінансової, ресурсної, управлінської, соціальної, екологічної ефективності та напрямки їх впливу на ефективність публічного управління (стимулюючий / дестимулюючий). У наведених нами показниках були лише показники-стимулятори, тому нормування даних проводилось за формулою: (зростання або оптимальні значення яких позитивно впливають на ефективність публічного управління): 
$$\underline{x} = \frac{x_i}{x_{etalon}}$$

Нормування даних показників здійснювалось відповідно до показників найбільшої ТГ області – Івано-Франківської ТГ.

Порівняння показників ефективності публічного управління за складовими здійснено на основі розрахунку середнього значення, тобто кожному підпоказнику надано однакову вагу у структурі критерія (рис. 1.1).

Загальний показник ефективності публічного управління в кожній громаді розраховано на основі сумарного значення зважених оцінок його складових, рівень ефективності оцінено як вираження коефіцієнтом до загального показника. В результаті отримано оцінки ефективності від 0 до 1 (рівні ефективності від 0% до 100%). Зважаючи на нормування даних відносно ТГ, на території якої є обласний центр, встановимо рівні ефективності публічного управління по аналізованих ТГ: 0-0,1 – дуже низька ефективність управління; 0,11-0,25 – низька ефективність управління; 0,25-0,41 – середня ефективність управління; 0,41-0,71 – висока ефективність управління; 0,72-1,00 – дуже висока ефективність управління.

У Додатку К наведено детальні розрахунки фактичних, нормованих показників, на основі яких розраховано зважену фінансову ефективність управління громад у 2021-2024 роках. У Додатку О наведено розраховані зважені значення показників фінансової, ресурсної, управлінської, соціальної, екологічної ефективності публічного управління громад.

Для оцінки управлінської ефективності застосовувався аналіз стратегій розвитку ТГ на основі експертних оцінок 30-ти експертів, що залучались до аналізу ваги індикаторів і запропоновані нами у розділі 1 (рис. 1.1, формула 1.3.). Оцінювання здійснювалось за шкалою від 0 до 1,0, яка наведена нами вище.

У табл. 2.1 відображено загальні результати оцінки та рівень ефективності публічного управління територіальними громадами. Тож Коломийська, Калуська громади є лідерами в управлінні розвитком територій, оцінки яких перебувають на середньому рівні та покращилися в 2022-2023 роках. Покращили рівень публічного управління Косівська, Надвірнянська громади у 2023 році. В 2024 році в усіх громадах знизився рівень публічного управління, що насамперед пояснюється скороченням значень фінансової його складової, яка є передумовою ефективності для інших складових. Ефективність управління Яремчанською громадою перебуває на низькому рівні та скоротився у 2021-2024 роках, порівняно з іншими громадами.

Таблиця 2.1

Загальні результати оцінки та рівень ефективності публічного управління територіальними громадами Івано-Франківської області у 2021-2024 роках

Показник загальної ефективності	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коломийська	0,392	0,401	0,445	0,402
Калуська	0,499	0,498	0,461	0,428
Косівська	0,301	0,252	0,467	0,327
Надвірнянська	0,275	0,256	0,299	0,292
Яремчанська	0,314	0,271	0,283	0,267
Рівень ефективності публічного управління в громадах, %				
Коломийська	39,196	40,115	44,530	40,157
Калуська	49,860	49,787	46,118	42,790
Косівська	30,058	25,200	46,653	32,707
Надвірнянська	27,538	25,612	29,912	29,172
Яремчанська	31,354	27,103	28,298	26,672

Джерело: узагальнено автором на основі розрахунків, наведених у додатку О.

За результатами загальної оцінки можемо встановити, що рівень ефективності публічного управління аналізованими територіальними громадами є середнім, що демонструє ще багато проблемних питань в управлінні громадами. Найвищий рівень ефективності простежується за такими критеріями: фінансова ефективність (0,6-0,82 у 2024 р. у різних громадах); управлінська ефективність (0,34-0,57 у 2024р. по різних громадах). Натомість низькими залишаються соціальна (0,1-0,22 у 2024р.), ресурсно-інфраструктурна (0,05-0,17 у 2024р.) та екологічна ефективність (0,17-0,34 у 2024р.).

В цілому доходи місцевих бюджетів усіх громад зростали у 2021-2023 роках завдяки проведеній фіскальній децентралізації (включаючи податкові надходження), за винятком 2024 року, коли скоротилися доходи Коломийської, Калуської, Надвірнянської, Яремчанської територій, а надходження до Івано-Франківської, Косівської дещо збільшилися. Видатки громад за 2021-2022 роки зростали повільнішими темпам, ніж доходи, що позитивно вплинуло на співвідношення доходів та видатків. У 2023 році видатки в аналізованих територіях зростали більшими темпами порівняно з доходами. У 2024 році збільшилися витрати Івано-Франківської, Калуської, Косівської громад, тоді як в інших зафіксовано їх скорочення порівняно з 2023 роком. Відповідно це позначилося на стані покриття видатків бюджетів громад за рахунок їх надходжень, потребі у трансфертах від уряду (Додаток К). Частка податкових надходжень до бюджетів громад перевищувала рекомендоване значення 50% у 2021-2024 роках, за винятком Косівської громади, де показник становив 33% у 2021 році, 37% у 2022 році та 39% у 2023 році, 42% в 2024 році. При цьому в 2024 році змінився обсяг податкових надходжень, що вплинуло на їх частку в доходах: зросли податки в Івано-Франківській, Косівській громадах, в інших – значно скоротилися (Додаток К).

У 2022 році скоротився обсяг трансфертів від уряду порівняно з 2021 роком, наданих всім громадам, що відповідно позначилося на їх частці у доходах бюджетів. У 2023 році обсяги трансфертів та їх питома вага у бюджеті територій зросла (Додаток К).

Видатки міських бюджету громад на виконання загальнодержавних функцій дещо скоротилися у 2022 році, значно зрісши у 2023 році, особливо у Івано-Франківській (380,29 млн грн у 2021 році, 323,77 млн грн у 2022 році, 594,25 млн грн у 2023 році, 537,36 млн грн в 2024 році) та Коломийській громаді (87,44 млн грн у 2021 році, 117,18 млн грн у 2022 році, 343,08 млн грн у 2023 році, 87,36 млн грн в 2024 році). У 2024 році ситуація змінилася: фінансування управлінських функцій або скоротилося або було значно сповільнено, порівняно з 2023 роком. В інших громадах відбувся поступовий ріст управлінських витрат: у Калуській (102,52 млн грн у 2021 році, 106,63 млн грн у 2022 році, 130,31 млн грн у 2023 році, 146,61 млн грн в 2024 році), Косівській (29,61 млн грн у 2021 році, 32,99 млн грн у 2022 році, 35,36 млн грн у 2023 році, 40,53 млн грн в 2024 році), Надвірнянській (42,01 млн грн у 2021 році, 51,86 млн грн у 2022 році, 100,22 млн грн у 2023 році, 66,45 млн грн в 2024 році), Яремчанській (27,94 млн грн у 2021 році, 27,26 млн грн у 2022 році, 35,28 млн грн у 2023 році, 37,20 млн грн в 2024 році). Питома вага видатків на загальнодержавні функції усіх громад не перевищувала 20% у 2021-2024 роках (за винятком Коломийської у 2023 році зі значенням 20,67%) (Додаток К).

Обсяги місцевих податків та зборів збільшився у 2021-2024 роках в Івано-Франківській, Коломийській, Надвірнянській громадах, за винятком Калуської, Косівської, Яремчанської громад, в яких відбулося незначне скорочення у 2022 році. Питома вага місцевих фінансових ресурсів не перевищувала 25% у 2021-2024 роках (при рекомендованих від 10% до 60%). Виняток становили Коломийська громада з показником 7,2% у 2022 році, 8,71% у 2023 році, а також Косівська громада з показником 8,82% у 2021 році, 8,42% у 2022 році. В 2024 році за рахунок скорочення доходів місцевих бюджетів та водночас росту місцевих податків їх питома вага зросла (Додаток К).

Співвідношення видатків на загальнодержавні функції та власних фінансових ресурсів (обсягу місцевих податків та зборів) становив 80% в середньому для всіх аналізованих громад у 2021 році, 89% – у 2022 році, 120% у 2023 році, 65% в 2024 році, тобто в цілому місцевих фінансових ресурсів

недостатньо для покриття витрат на управлінські функції, а більш повільне їх нарощування, порівняно з загальнодержавними призвело до скорочення відношення цих показників в 2024 році (Додаток К).

У цілому фінансова спроможність громад перебувала на високому рівні, за винятком Косівської, показник якої коливався в межах середніх значень. У 2024 році рівень фінансової ефективності Коломийської громади становив 0,82, Калуської – 0,89, Косівської – 0,60, Надвірнянської – 0,77, Яремчанської – 0,75 (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Фінансова ефективність публічного управління територіальними громадами у 2021-2024 роках.

Джерело: узагальнено автором на основі розрахунків, наведених у додатку К- О

Дослідження ресурсної ефективності за показниками видатків міських бюджетів громад вказує на зростання видатків на транспорт, зв'язок, телекомунікації в усіх громадах за 2021-2023 роки, за винятком Коломийської, де з бюджету не передбачено відповідні витрати, а також Надвірнянської у 2022 році, бюджет якої також не містив витрат на відповідні сектори. В 2024 році значно погіршився стан фінансового забезпечення цієї сфери управління, особливо в

Калуській, Надвірнянській, Яремчанській громадах. В Косівській громаді показник фінансування транспорту, зв'язку скоротився вдвічі (Додаток Л).

Видатки громад на житлово-комунальне господарство зростали в 2021-2023 роках, за винятком Калуської громади (скорочення у 2022 році до 96,18 млн грн порівняно з 2021 році у розмірі 175,62 млн грн), Косівської громади (скорочення у 2022 році до 8,053 млн грн порівняно з 2021 році у розмірі 15,93 млн грн), Яремчанської громади (скорочення у 2022 році до 17,47 млн грн порівняно з 2021 році у розмірі 18,99 млн грн). Натомість в 2024 році фінансове забезпечення цієї сфери управління також скоротилося в усіх територіях. Відповідно це позначилося на ресурсній ефективності територій, їх здатності до підтримки цих секторів економіки (рис. 2.6). У Додатку Л наведено фактичні та нормовані показники ресурсної ефективності публічного управління в громадах. У 2024 році рівень ресурсно-інфраструктурної ефективності у ТГ був низьким, а саме у: Коломийській громаді становив 0,17, Калуської – 0,13, Косівської – 0,06, Надвірнянської – 0,05, Яремчанської – 0,05. Порівняно з фінансовою складовою ефективністю ресурсна менш стабільна.

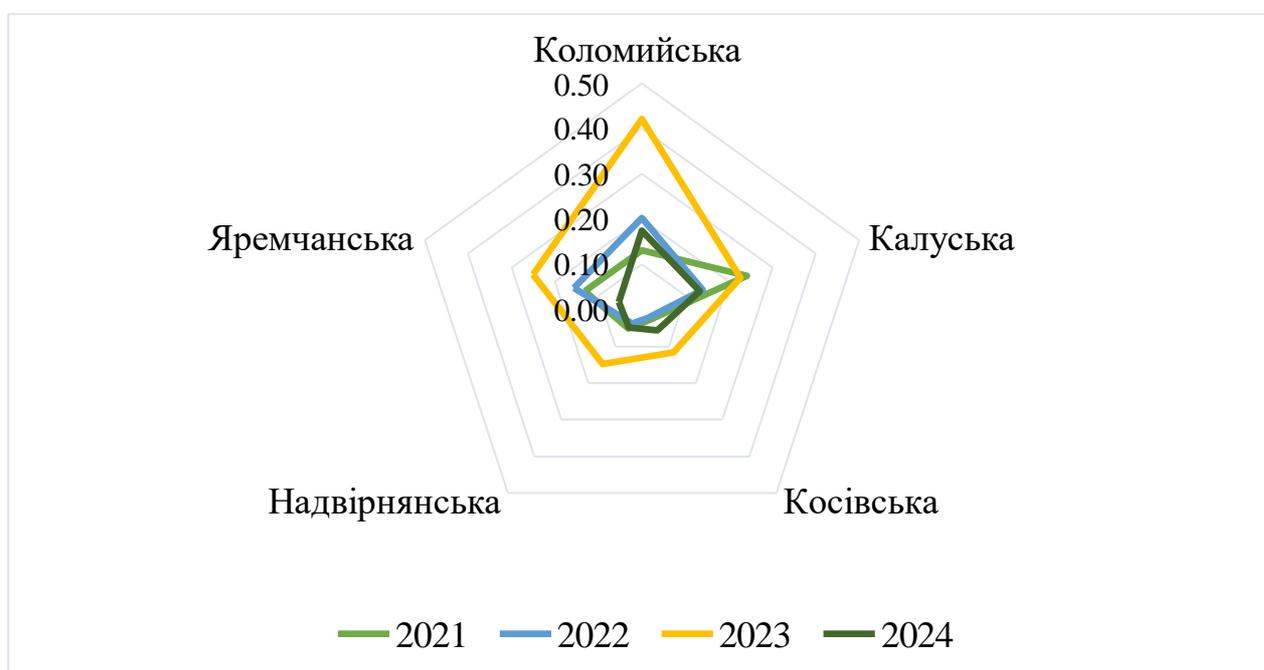


Рис. 2.6. Ресурсна ефективність публічного управління територіальними громадами у 2021-2024 роках.

Джерело: узагальнено автором на основі розрахунків, наведених у додатку Л-О.

У 2021 році управлінська ефективність Коломийської громади становила 0,45, Калуської – 0,41, Косівської – 0,38, Надвірнянської – 0,41, Яремчанської – 0,41. У 2022 році управлінська ефективність Коломийської громади становила 0,46, Калуської – 0,37, Косівської – 0,43, Надвірнянської – 0,41, Яремчанської – 0,41. У 2023 році управлінська ефективність Коломийської громади становила 0,57, Калуської – 0,49, Косівської – 0,53, Надвірнянської – 0,48, Яремчанської – 0,34. У 2024 році управлінська ефективність Коломийської громади становила 0,57 (57%), Калуської – 0,51, Косівської – 0,53, Надвірнянської – 0,49, Яремчанської – 0,35 (рис. 2.7). У Додатку Л наведено фактичні та нормовані показники управлінської ефективності публічного управління міських громад Івано-Франківської області в 2021-2024 роках.

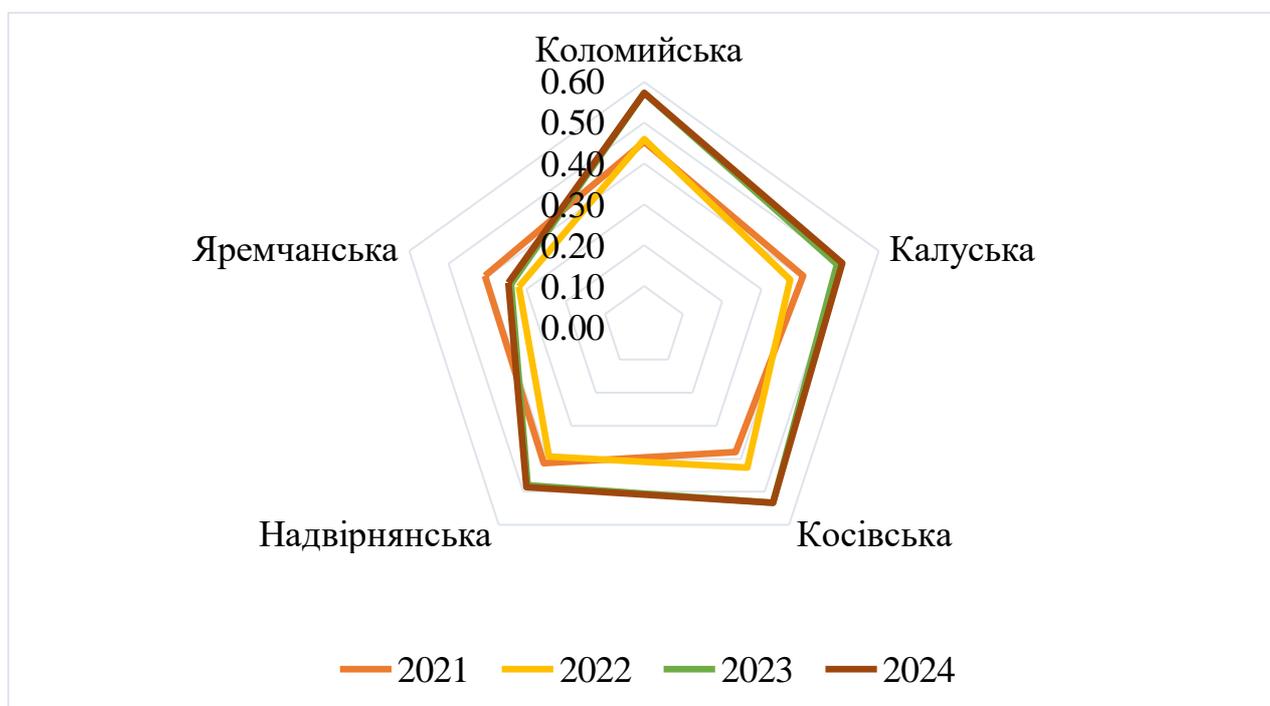


Рис. 2.7. Управлінська ефективність публічного управління територіальними громадами у 2021-2024 роках.

Джерело: узагальнено автором на основі розрахунків, наведених у додатку Л-О.

У цілому управлінська ефективність громад покращилася, стабілізувавшись в 2023-2024 роках. Після завершення етапу формування громад у 2020 році їх виконавчі органи розпочали розробку стратегій розвитку територій, які в основному затверджені у 2021 році до початку війни. В 2023-2024 роках громади

активно працювали над оновленням або розробкою нових стратегій розвитку, що, власне, і було основним чинником стійкості управлінської ефективності. Стратегічні напрямки, політики та цілі розвитку територіальних громад диференціюються залежно від соціально-економічного стану, потенціалу територій, фінансової здатності громад.

У 2020 році Івано-Франківська міська територіальна громада затвердила Програму економічного та соціального розвитку на 2021-2023 роки, виконання якої покладено не лише на виконавчу владу, а й її підприємства, установи, організації (на зміну Програми 2018 року). У документі визначені цілі, пріоритети, політики розвитку території: оптимізація мережі транспорту, належне утримання об'єктів благоустрою, впровадження електронного врядування в процеси управління, впровадження енергоефективних проєктів, підвищення якості освітніх, медичних послуг, заходи захисту довкілля тощо. Зважаючи на завершення дії попередньої програми розвитку, виконавчі органи влади приступили до розробки нової стратегії розвитку Івано-Франківської міської територіальної громади на період 2030 року. Для цього проведені зустрічі з зацікавленими сторонами: бізнесом, громадськістю, представниками культурної галузі, проведені форуми за напрямками розвитку комунального транспорту, інфраструктури, освіти, медицини.

Стратегія розвитку Коломийської МТГ на 2020 – 2023 роки передбачала розвиток території як регіонального економічного, туристичного центру шляхом:

- 1) розвитку високотехнологічної промисловості, залучення інвестицій, вдосконалення управління земельними ресурсами, створення інвестиційних продуктів;
- 2) розвитку підприємницького потенціалу (розвиток відповідної інфраструктури, налагодження державно-приватного діалогу, перепідготовки трудових ресурсів);
- 3) розвитку туризму.

Відповідно до Звіту про реалізацію заходів Стратегії розвитку Коломийської МТГ на 2020 - 2023 роки завершено 35 завдань (42%), передбачених в рамках Стратегії, на стадії виконання перебувають 29 завдань (35%), 19 не виконані (23%). Ефективність виконання Стратегії наведена у Додатку Н.

У 2023 році затверджено нову редакцію Стратегії розвитку Коломийської міської територіальної громади на період до 2027 року. В умовах війни виконавча влада стикнулася зі складністю оцінки поточної та майбутніх ситуацій розвитку подій, зважаючи на припинення оприлюднення даних органами державної статистики. Співпраця з бізнес-структурами та попередні адміністративні дані були орієнтиром щодо планування розвитку територій в найближчий проміжок часу.

Водночас в умовах війни Коломийська громада наростила підприємницький потенціал за рахунок релокації бізнесу з територій окупації, покращилася бюджетна забезпеченість громади за рахунок фінансової децентралізації.

Калуська міська територіальна громада – найбільша промислово розвинена громада на Прикарпатті з часткою населення 6,6%, яка забезпечує 26,5% показника обсягу реалізації продукції промисловості, товарів, послуг в Івано-Франківській області. У 2021 році Калуська міська громада затвердила Стратегію розвитку Калуської міської територіальної громади на 2022-2030 роки, що передбачала виконання заходів та досягнення цілей політики раціонального використання природних ресурсів, належного поводження з твердими побутовими відходами, відповідальне виробництво та споживання, раціональне управління житловим фондом, дорогами та транспортом, безпеки в громаді, розвитку культури та дозвілля, освіти та охорони здоров'я, залучення інвестицій, підвищення рівня зайнятості, розвиток бізнесу.

Політика забезпечення ефективності управління також включена до Стратегії розвитку Калуської міської територіальної громади на 2022-2030 роки, що передбачає перехід до централізованого управління комунальним майном, підвищення позиції в рейтингу Індексу прозорості українських міст, перехід на електронний документообіг, надання місцевих соціальних пільг, адресної допомоги жителям, розробка та прийняття планів професійного розвитку працівників комунальних установ громади, планування територій за кластерним підходом, прийняття генеральних планів населених пунктів, кадастровий облік аграрних земель, водних ресурсів, зонування територій, розробка політики поводження з місцевими архітектурними пам'ятками, зростання залученості

громадян до інститутів громадянського суспільства (щороку на 5%), перехід до публічних договорів про комунальні послуги, впровадження системи «електронне врядування», створення реєстрів земель.

Станом на початок 2024 року заходи Стратегії розвитку Калуської міської територіальної громади на 2022-2030 роки виконані на 30% (за оцінками міського голови). В умовах невизначеності у зв'язку з війною в громаді використовуються інструменти стратегічного планування та управління ресурсами.

Надвірнянська громада розпочала розробку Стратегії розвитку (Рішення Надвірнянської міської ради від 19 жовтня 2023 року №1671-26/2023) з урахуванням викликів воєнного часу а нових стратегічних документів розвитку на регіональному, національному рівні (Цілей сталого розвитку ООН, Державної Стратегії регіонального розвитку до 2027 року, Стратегії розвитку Івано-Франківської області до 2027 року). Розробка документа відбувалася на основі аналізу даних про соціально-економічний розвиток громади, опитування представників бізнесу та мешканців. У стратегії сформовано стратегічні цілі: 1) доступність культурних, інформаційних, соціальних та інших послуг, соціальної допомоги, безпечна інфраструктура; створення передумов залучення інвестиційних ресурсів, створення акселератора (створення індустріального парку, впровадження механізмів фінансової підтримки МСП, розвиток нафто-газового сектора, торгівлі, лісової галузі); створення інноваційних, доступних, якісних умов освіти для мешканців громади (передбачає облаштування укриттів та захисних споруд в умовах воєнного стану, створення можливостей онлайн-навчання, можливостей психологічної реабілітації тощо); комфортна інфраструктура громади (просторовий розвиток, енергоефективність, модернізації комунальної, комунікаційної, транспортної інфраструктури тощо, розробка цілісної програми поводження з відходами); створення передумов розвитку туризму.

У 2022 році Яремчанська міська рада затвердила «Програму економічного та соціального розвитку Яремчанської міської територіальної громади на 2022-2024 роки», що передбачала створення передумов для розвитку за різними напрямками

політики розвитку (включаючи покращення механізмів управління розвитком громади).

Таким чином, огляд діючих програм та стратегій розвитку громад вказує на відсутність спеціально підготовлених стратегічних документів в управлінських цілях до початку війни: відсутні антикризові стратегії або ж напрацювання дій та заходів в умовах руйнування інфраструктури енергетичного, транспортного, освітнього та інших секторів.

Загалом видатки на освіту, охорону здоров'я та соціальний захист населення в усіх громадах зростали протягом 2021-2024 років з незначним їх скороченням у Калуській та Коломийській територіях в 2024 році. При цьому саме різна чисельність населення громад та відповідні їй фінансові ресурси, виділені на соціальну сферу управління, вплинули на соціальну ефективність.

За результатами оцінки у 2021 році соціальна ефективність Коломийської громади становила 0,25, Калуської – 0,29, Косівської – 0,12, Надвірнянської – 0,16, Яремчанської – 0,06. У 2022 році соціальна ефективність Коломийської громади становила 0,25, Калуської – 0,27, Косівської – 0,11, Надвірнянської – 0,15, Яремчанської – 0,05. У 2023 році соціальна ефективність Коломийської громади становила 0,26, Калуської – 0,27, Косівської – 0,11, Надвірнянської – 0,15, Яремчанської – 0,06. У 2024 році соціальна ефективність Коломийської громади становила 0,23, Калуської – 0,26, Косівської – 0,10, Надвірнянської – 0,14, Яремчанської – 0,05 (рис. 2.8, а).

У 2021 році екологічна ефективність Коломийської громади становила 0,34, Калуської – 0,59, Косівської – 0,43, Надвірнянської – 0,08, Яремчанської – 0,22. У 2022 році екологічна ефективність Коломийської громади становила 0,33, Калуської – 0,78, Косівської – 0,05, Надвірнянської – 0,02, Яремчанської – 0,16. У 2023 році екологічна ефективність Коломийської громади становила 0,19, Калуської – 0,37, Косівської – 1,0, Надвірнянської – 0,02, Яремчанської – 0,08. У 2024 році екологічна ефективність Коломийської громади становила 0,19, Калуської – 0,37, Косівської – 1,0, Надвірнянської – 0,02, Яремчанської – 0,08 (рис. 2.8, б). Такі оцінки екологічної ефективності громад пов'язані як з видатками

на захист довкілля, так і з наявністю відповідних програм, стану їх виконання. Відтак, у Коломийській громаді видатки бюджету на захист довкілля склали 2,8 млн грн у 2021 році, 1,1 млн грн у 2022 році, 808 тис грн у 2023 році, 622 тис грн в 2024 році. У Калуській громаді видатки також скорочувалися, проте значно перевищували обсяги таких видатків у інших ТГ, склавши 7,1 млн грн у 2021 році, 3,3 млн грн у 2022 році, 2,1 млн грн у 2023 році, 1,086 млн грн в 2024 році. В Косівській громаді фінансування екологічних заходів становило 4,603 млн. грн. в 2021 році, 10,363 млн грн в 2023 році, 922 тис грн в 2024 році. У Надвірнянській громаді були профінансовані лише окремі заходи в цій сфері в 2021 році з обсягами виділених коштів в розмірі 140 тис грн. У Яремчанській громаді видатки на цю сферу скорочувались за 2021-2024 роки. У Додатку М наведено фактичні та нормовані показники соціальної та екологічної ефективності публічного управління міських громад Івано-Франківської області в 2021-2024 роках.

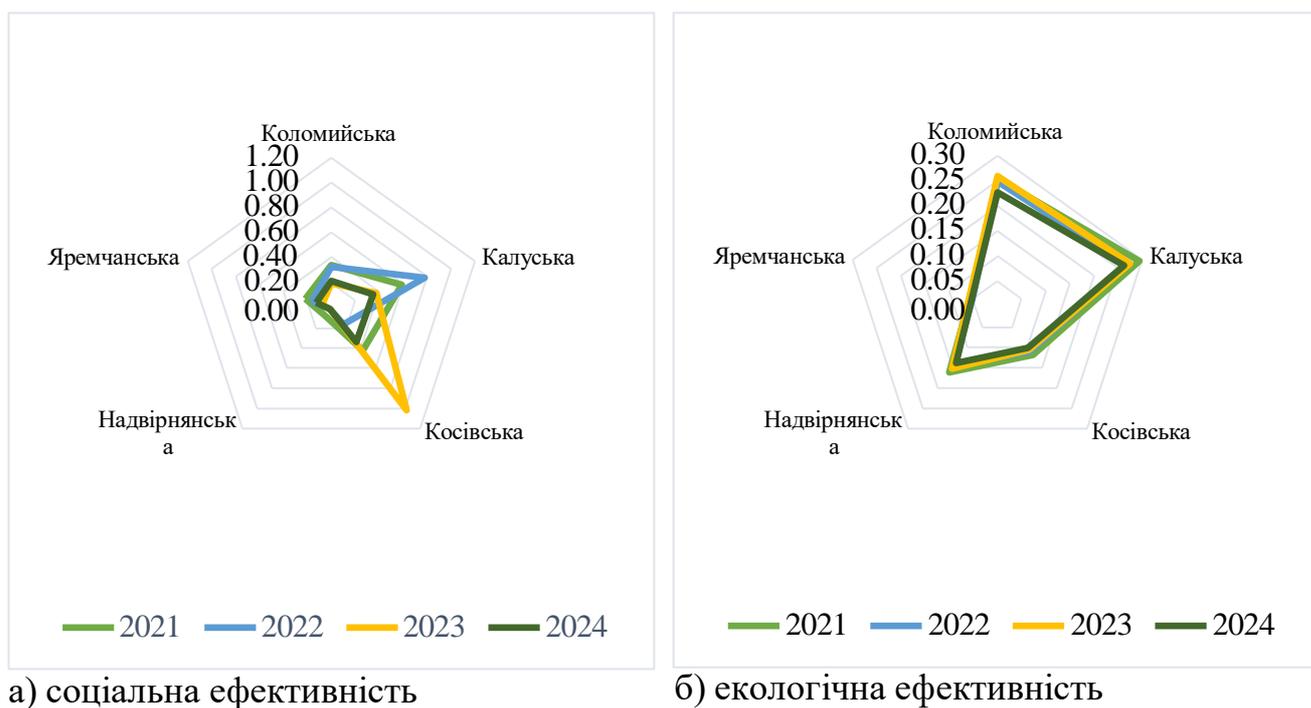


Рис. 2.8. Соціальна та екологічна ефективність публічного управління територіальними громадами у 2021-2024 роках.

Джерело: узагальнено автором на основі розрахунків, наведених в додатку Л-О.

Отже, узагальнивши результати дослідження, варто зазначити, що ефективність публічного управління аналізованих нами ТГ перебуває на середньому рівні, причому фінансова ефективність перебуває на високому рівні, управлінська на середньому, натомість інфраструктурна, соціальна та екологічна ефективності перебувають на низькому рівнях.

Для оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності пропонуємо додатково і більш поглиблено здійснити аналіз, яким чином у громаді відбулися зміни після початку воєнного вторгнення росії в Україну та наскільки швидко громади адаптувались до нових мінливих умов. Пропонуємо в оцінювання включити параметри фінансового забезпечення та ефективності розподілу фінансових ресурсів, корегування стратегічних документів, адаптацію системи управління до нових умов, координацію роботи органів управління з громадянським суспільством, зокрема: фінансова та ресурсна стійкість в умовах невизначеності (прозорість використання фінансових ресурсів, пріоритезація заходів та витрат в умовах війни, управління обмеженими ресурсами, чи є в громаді партнери, які забезпечують співфінансування антикризових заходів); стратегічне планування та адаптація до кризових умов (виконання стратегій та антикризових програм, виконання інвестиційної стратегії та програм, екзогенні фактори (зовнішні ризики) у плануванні, рівень якості та ефективності вирішення проблемних ситуацій в умовах невизначеності); реагування органів місцевого самоврядування на кризу (моніторинг кризових ситуацій, рівень готовності персоналу до кризових ситуацій, рівень співпраці персоналу громади з органами безпеки, швидкість реагування персоналу громади на кризові ситуації); управлінський процес (оперативність та гнучкість прийняття управлінських рішень, адміністративні процеси та процедури управління в громаді); кадрова стійкість в умовах невизначеності (рівень достатності кваліфікованих кадрів, рівень лідерських якостей управлінців у громаді, стан спеціальної підготовки, професіоналізму управлінців, рівень інтеграції та згуртованості); політична стійкість у громаді в кризових ситуаціях (якість обміну інформацією між органами влади різних рівнів, рівень координації,



Рис. 2.9. Складові ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності.

Джерело: розроблено автором.

та співпраці між центральними, регіональними, місцевими органами влади з громадою); залученість громадян та співпраця в умовах кризи (залученість громадян до управлінських процесів в умовах кризи, рівень прозорості управління рівень міжсекторального партнерства в умовах кризи); проектна стабільність та наявність проєктів для вирішення проблемних ситуацій в умовах кризи (рівень наявності нових проєктів, рівень підтримки громадою інноваційних проєктів, стан виконання запроваджених проєктів); маркетинг та перспективи розвитку території (якість впровадження публічного маркетингу для розвитку територій в умовах кризи, ефективність просування іміджу громади в рамках публічного маркетингу) (рис. 2.9).

На основі означених критеріїв нами розроблена анкета-опитувальник (додаток П). Визначено, що опитування доцільно здійснити серед службовців територіальної громади та громадських діячів для порівняння результатів аналізу.

Експертне опитування здійснювалось на основі визначення думок у II-х групах (експерти-службовці та експерти-громадські діячі. Відповіді анкети були розподілені на 5 частин, кожна з яких могла означати наступне: 0 – 0,24 – управління в умовах невизначеності цілком неефективне; 0,25 – 0,49 – управління в умовах невизначеності неефективне або малоефективне; 0,5 – 0,74 – простежується середній рівень ефективності публічного управління в умовах невизначеності; 0,75 – 0,99 – управління в умовах невизначеності більшою мірою ефективно; 1,0 – управління в умовах невизначеності цілком ефективно. Для проведення нашого дослідження було залучено 12 експертів-службовців і 12 експертів громадських діячів. Обґрунтування вибірки експертів на 12 осіб здійснювалось шляхом розрахунку за методом Кокрана, а також враховуючи теорію насичення та емпіричний підхід:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2} \quad (2.1)$$

де:  $Z$  – значення для обраного рівня довіри (наприклад, 1.96 для 95%);  $p$  – очікувана пропорція позитивних відповідей (0.5 – найгірший сценарій, коли думки максимально розходяться);  $e$  – допустима похибка (наприклад, 0.2 для 20%).

Підставимо значення:  $Z = 1.96$ ;  $p = 0.5$  (максимальна невизначеність);  $e = 0.2$  (20% похибки – прийнятий рівень для невеликої групи експертів).

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 0.5 \cdot (1-0.5)}{0.2^2} = \frac{3.8416 \cdot 0.25}{0.04} = \frac{0.9604}{0.04} = 12.01 \quad (2.2)$$

Отримуємо  $n = 12$ , що математично обґрунтовує вибірку у 12 експертів для опитування.

У якісних дослідженнях, таких як опитування експертів, часто використовують принцип насичення. Дослідження показують, що після 12–15 експертів нові дані додають мало цінної інформації. Тому вибірка з 12 осіб є достатньою для отримання репрезентативного набору думок у вузькій тематиці. Метод Делфі та інші підходи рекомендують: для узгодження думок у вузькому експертному колі потрібно від 10 до 20 осіб. Вибірка з 12 експертів знаходиться у цьому діапазоні, що підходить для невеликих груп.

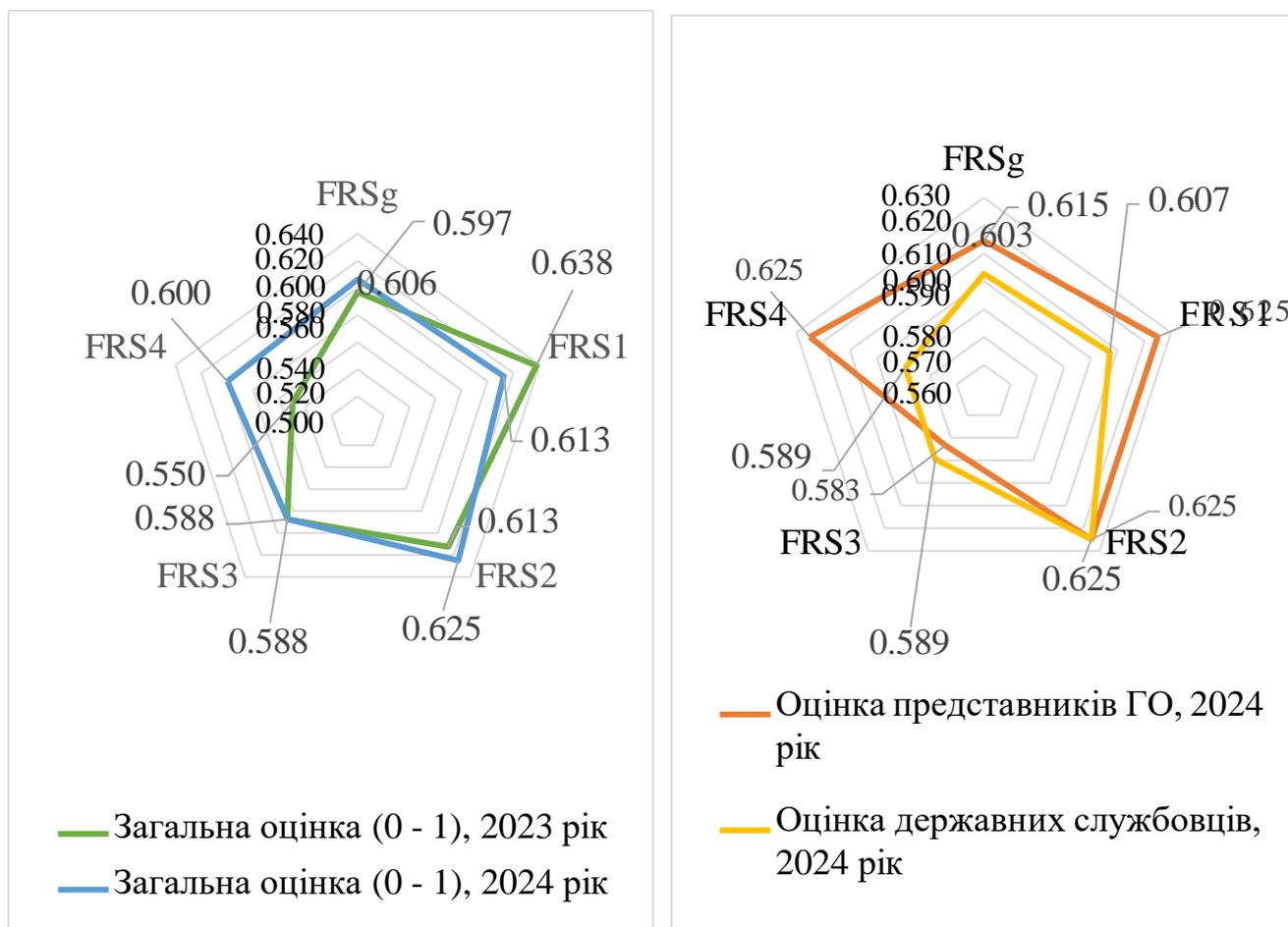
Предмет дослідження – рівень ефективності публічного управління Калуською територіальною громадою в умовах невизначеності та кризи, зумовленої веденням воєнного стану в Україні. Період дослідження – 2023 – 2024 роки. Експертами здійснювався аналіз у 2023 та 2024 роках. Тобто кожен експерт оцінював один і той самий параметр ефективності управління за 2 роки окремо.

У додатку Р наведені оцінки ефективності публічного управління Калуської міської територіальної громади у 2023-2024 році.

За результатами опитування експертів громадських організацій та територіальних громад рівень фінансової та ресурсної ефективності публічного управління в умовах невизначеності у 2024 році покращився порівняно з 2023 роком (рис. 2.10, а). Зокрема, зросли оцінки пріоритетизації заходів та витрат в умовах війни, наявності партнерів для співфінансування антикризових заходів. На

тому ж рівні оцінено стан управління обмеженими ресурсами в умовах невизначеності. Натомість знизилися оцінки експертів рівня прозорості використання фінансових ресурсів та контролю за розподілом фінансових ресурсів.

У 2024 році порівняно з експертами місцевого самоврядування експерти ГО «Вільні калуські люди», ГО «Творчий простір «Креатив клуб» та інші дали вищі оцінки прозорості використання фінансових ресурсів, контролю за ними, наявності в громаді партнерів для спільного фінансування витрат та заходів в умовах війни (рис. 2.10, б). Натомість нижчі оцінки надають такому параметру, як ефективність управління ресурсами в умовах невизначеності. При цьому експерти ГО та ОМС однаково оцінюють стан визначення пріоритетів здійснення заходів та витрат громади.



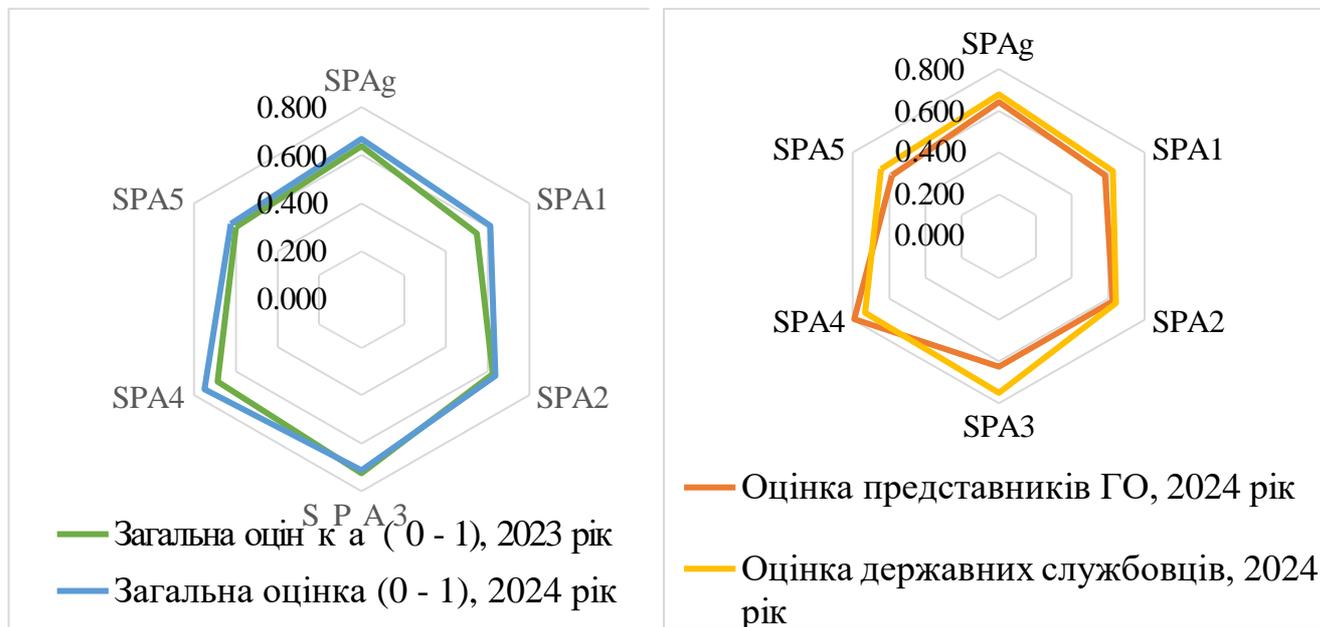
а) Загальні оцінки всіх експертів (ГО та ОМС) за 2023-2024 рік

б) Оцінки експертів ГО та органів місцевого самоврядування за 2024 рік

Рис. 2.10. Фінансова та ресурсна ефективність управління в умовах невизначеності, 2023-2024 роки.

Джерело: узагальнено автором на основі розрахунків, наведених у додатку Р.

У 2023-2024 роках дещо покращилися оцінки експертами рівня якості стратегічного планування та адаптації до кризових умов (0,638 у 2023 році, та 0,668 у 2024 році). Зокрема, покращилися такі індикатори, як якість виконання стратегій та антикризових програм, заходів, ініціатив; якість виконання інвестиційної стратегії та програм; рівень відкритості громади до інвестиційних проєктів; рівень якості та ефективності вирішення проблемних ситуацій. Натомість незначно знизилася оцінка всіма експертами врахування екзогенних факторів та ризиків у плануванні (рис. 2.11, а). В 2024 році експерти органів влади значно вище оцінили загальний рівень ефективності стратегічного планування та адаптації до кризи, ніж експерти ГО «Вільні калуські люди», ГО «Творчий простір «Креатив клуб» (рис. 2.11, б). Вищі оцінки експерти ОМС надали таким параметрам, як якість виконання стратегій та антикризових програм, заходів, ініціатив; якість виконання інвестиційної стратегії та програм; врахування екзогенних факторів та ризиків у плануванні; рівень якості та ефективності вирішення проблемних ситуацій. Натомість експерти ГО «Вільні калуські люди», ГО «Творчий простір «Креатив клуб» вище оцінили рівень відкритості громади до інвестиційних проєктів.



а) Загальні оцінки усіх експертів (ГО та ОМС) за 2023-2024 рік

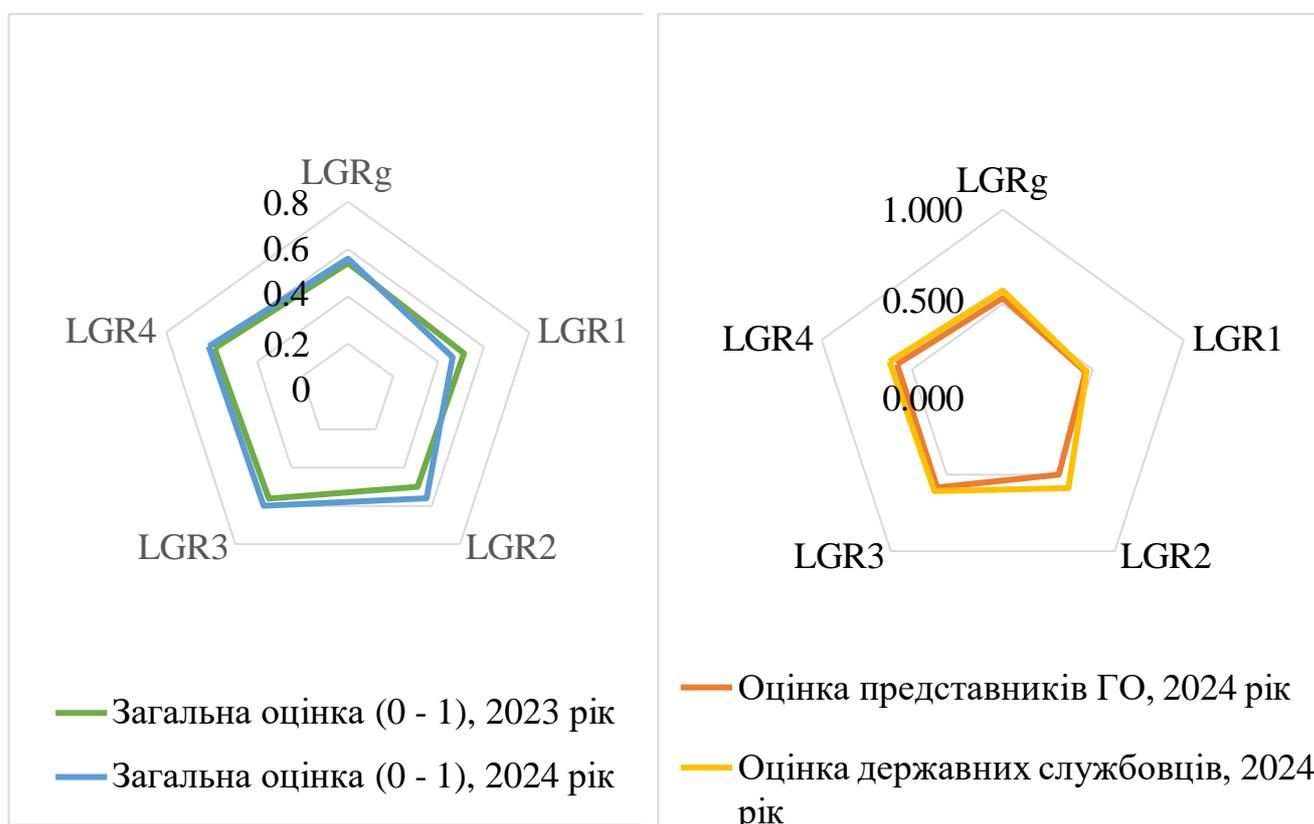
б) Оцінки експертів ГО та органів місцевого самоврядування за 2024 рік

Рис. 2.11. Стратегічне планування та адаптація до кризових умов, 2023-2024 роки.

Джерело: узагальнено автором на основі розрахунків, наведених у додатку Р.

Порівняно з 2023 роком у 2024 році збільшився рівень ефективності заходів реагування органів місцевого самоврядування на кризу (у 0,540 у 2023 році 0,559 у 2024 році). Зокрема, покращилися значення таких індикаторів, як рівень готовності персоналу до кризи, рівень співпраці персоналу громади з органами безпеки, швидкості реагування на кризу (рис. 2.12, а).

Натомість погіршилося значення стану проведення моніторингу кризових ситуацій. У 2024 році експерти ОМС порівняно з експертами ГО значно вище оцінили рівень готовності персоналу до кризи, рівень співпраці персоналу громади з органами безпеки, швидкості реагування на кризу. Натомість експерти ГО «Вільні калузькі люди», ГО «Творчий простір «Креатив клуб» та інші вищі оцінки надали стану проведення моніторингу кризових ситуацій (рис. 2.12, б).



а) Загальні оцінки усіх експертів (ГО та ОМС) за 2023-2024 рік

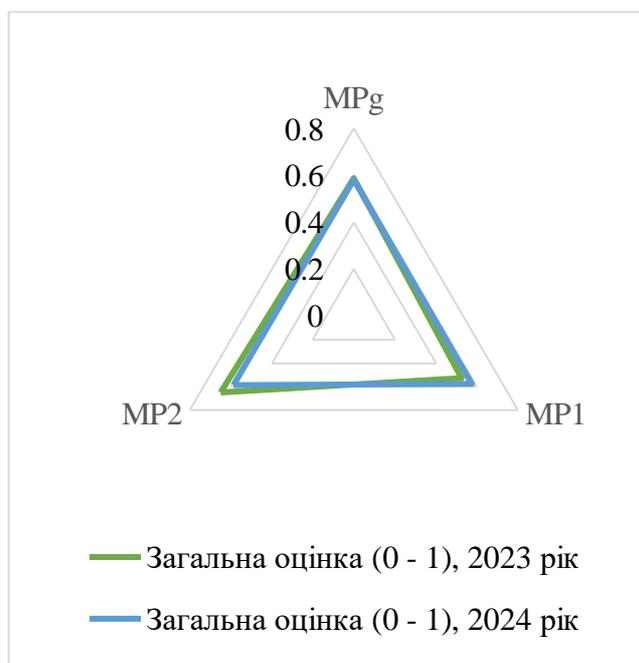
б) Оцінки експертів ГО та органів місцевого самоврядування за 2024 рік

Рис. 2.12. Реагування органів місцевого самоврядування на кризу.

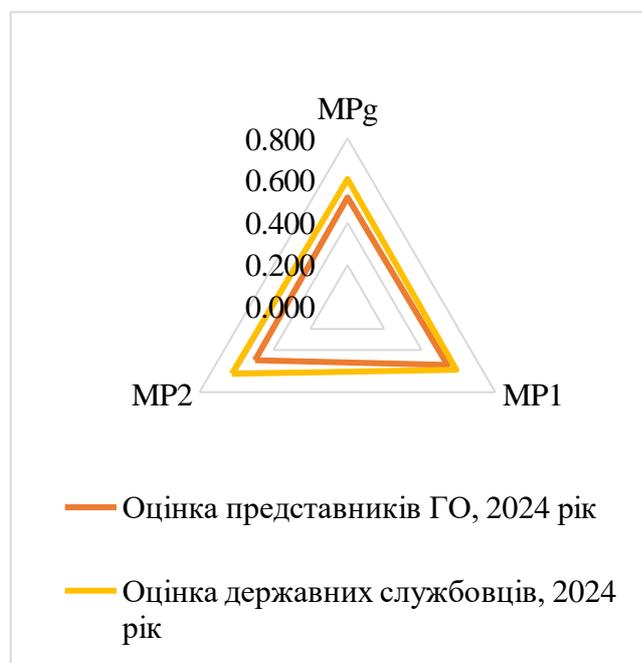
Джерело: узагальнено автором на основі розрахунків, наведених у додатку Р.

У 2024 році також підвищилися оцінки ефективності управлінських процесів в громаді, які оцінили на рівні 0,587 бала у 2023 році та 0,581 бала у 2024 році. При цьому такі зміни відбулися за рахунок покращення оперативності та гнучкості прийняття управлінських рішень, натомість погіршилося значення стану спрощення адміністративних процесів та процедур управління (рис. 2.13, а).

У 2024 році, експерти ОМС значно вище оцінили стан управлінських процесів у громаді порівняно з експертами ГО «Вільні калуські люди», ГО «Творчий простір «Креатив клуб» як за індикатором оперативності, гнучкості прийняття рішень, так і за спрощенням адміністративних процесів та процедур управління (рис. 2.13, б). Незначно покращилися впродовж 2023-2024 років оцінки експертами кадрової стійкості Калуської територіальної громади, як в умовах невизначеності склали (0,556 в 2023 році та 0,566 в 2024 році).



а) Загальні оцінки усіх експертів (ГО та ОМС) за 2023-2024 рік



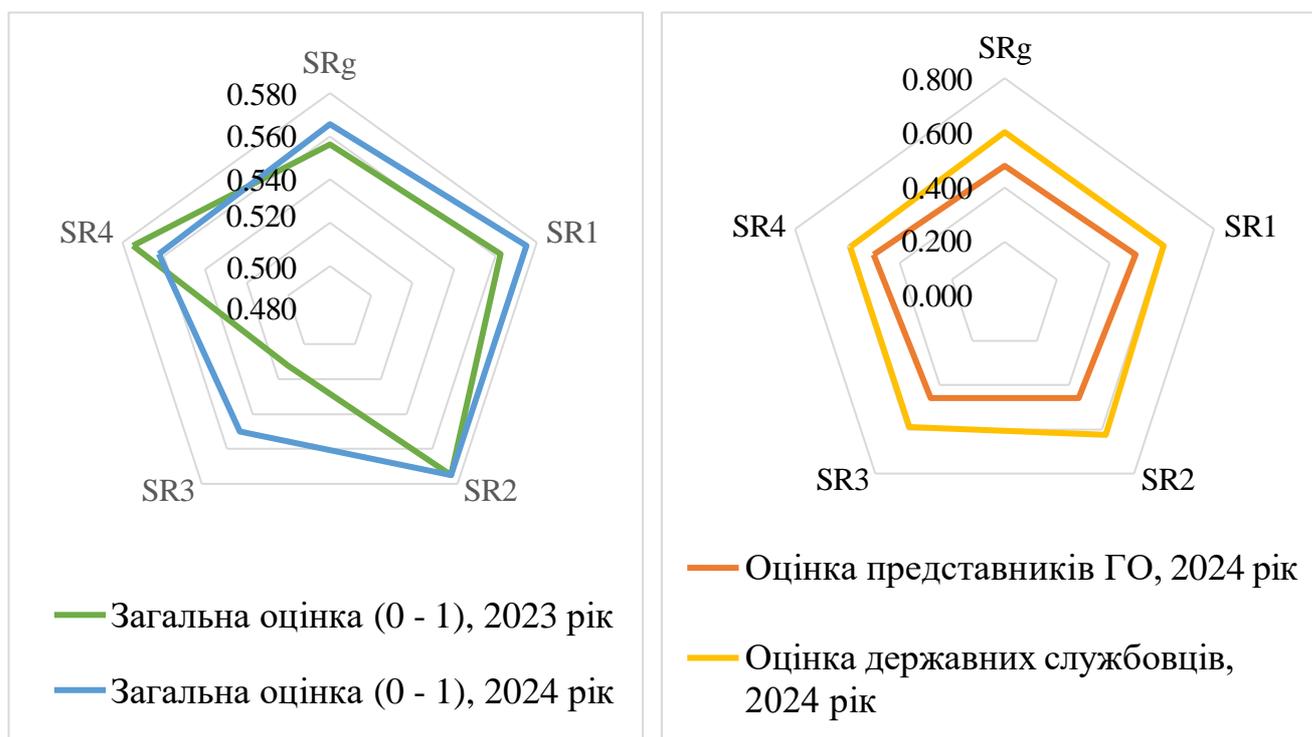
б) оцінки експертів ГО та органів місцевого самоврядування за 2024 рік

Рис. 2.13. Управлінський процес в органах місцевого самоврядування та громадах в умовах невизначеності.

Джерело: узагальнено автором на основі розрахунків, наведених в додатку Р.

Дещо зросли значення оцінок рівня достатності кваліфікованих кадрів та працівників, стан спеціальної підготовки, професіоналізму управлінців. Натомість

відсутні зміни у рівні лідерських якостей управлінців, погіршилися оцінки рівня інтеграції та згуртованості для спільної роботи кадрових ресурсів (рис. 2.14, а). У 2024 році експерти ОМС порівняно з експертами ГО «Вільні калуські люди», ГО «Творчий простір «Креатив клуб», значно вище оцінили кадрову стійкість громади за всіма параметрами, що може бути зумовлено як суб'єктивністю оцінок, так і нецілісним розумінням стану та якості кадрів, управлінців в громадах експертами ГО (рис. 2.14, б). За оцінками експертів ГО та ОМС збільшився ступінь політичної та інституційної стійкості Калуської територіальної громади в кризових ситуаціях за всіма параметрами (0,592 в 2023 році, 0,659 в 2024 році). Зокрема, зросли оцінки якості обміну інформацією між органами влади різних рівнів; рівня координації та співпраці; рівня ефективності системи моніторингу (рис. 2.15, а). При цьому у 2024 році експерти ГО надали вищі оцінки усім параметрам політичної, інституційної стійкості порівняно з експертами ОМС (рис. 2.15, б), що може вказувати на більший рівень інституційної стійкості.

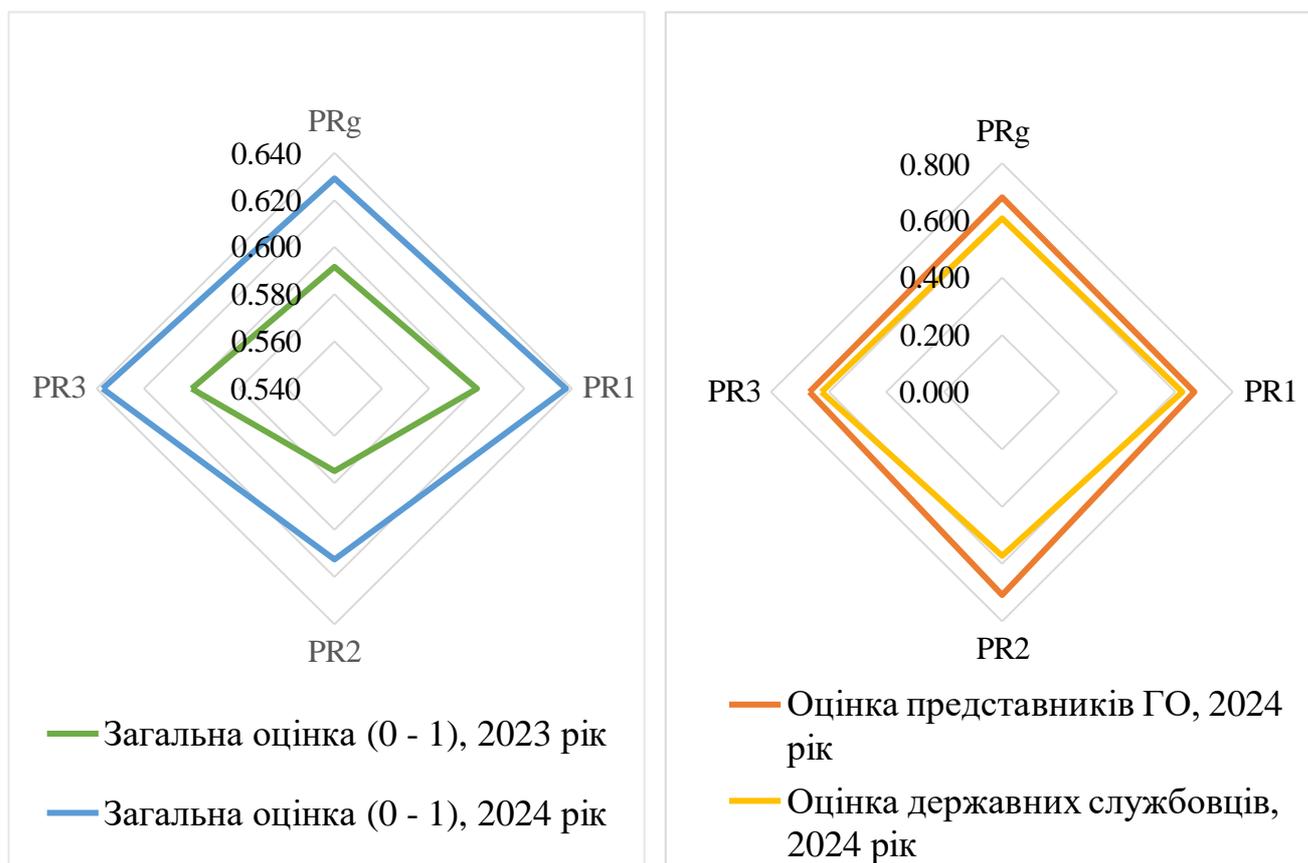


а) Загальні оцінки усіх експертів (ГО та ОМС) за 2023-2024 рік

б) Загальні оцінки усіх експертів (ГО та ОМС) за 2024 рік

Рис. 2.14. Кадрова стійкість Калуської територіальної громади в умовах невизначеності.

Джерело: узагальнено автором на основі розрахунків, наведених у додатку Р.



а) Загальні оцінки усіх експертів (ГО та ОМС) за 2023-2024 рік

б) Загальні оцінки усіх експертів (ГО та ОМС) за 2024 рік

Рис. 2.15. Політична, інституційна стійкість Калуської територіальної громади в кризових ситуаціях.

Джерело: узагальнено автором на основі розрахунків, наведених у додатку Р.

У 2024 році порівняно з 2023 роком дещо покращується ступінь залученості громадян та співпраця Калуської територіальної громади (0,547 в 2023 році та 0,556 бала в 2024 році). Це зумовлено покращенням рівня прозорості управління та співпраці з громадським сектором та рівня міжсекторального партнерства у 2024 році. Натомість знизилася оцінка рівня залученості громадян до управлінських процесів, не змінилося значення рівня координації роботи органів влади та громадських благодійних організацій (рис. 2.16, а). У 2024 році експерти ОМС порівняно з експертами ГО, дещо вище оцінили залученість громадян до співробітництва за усіма параметрами цієї складової публічного управління (рис. 2.16, б). Порівняно з 2023 роком у 2024 році незначно збільшується стан проєктної

стабільності та наявності проєктів для вирішення проблемних ситуацій (0,575 бала у 2023 році та 0,621 бала в 2024 році). Зміни зумовлені покращенням усіх індикаторів цієї складової: наявність нових проєктів в громаді, підтримка громадою інноваційних проєктів, стан виконання запроваджених проєктів в громаді. У 2024 році експерти ГО ГО «Вільні калуські люди», ГО «Творчий простір «Креатив клуб» та інші в цілому вище оцінили проєктну стабільність порівняно з експертами ОМС за усіма параметрами.

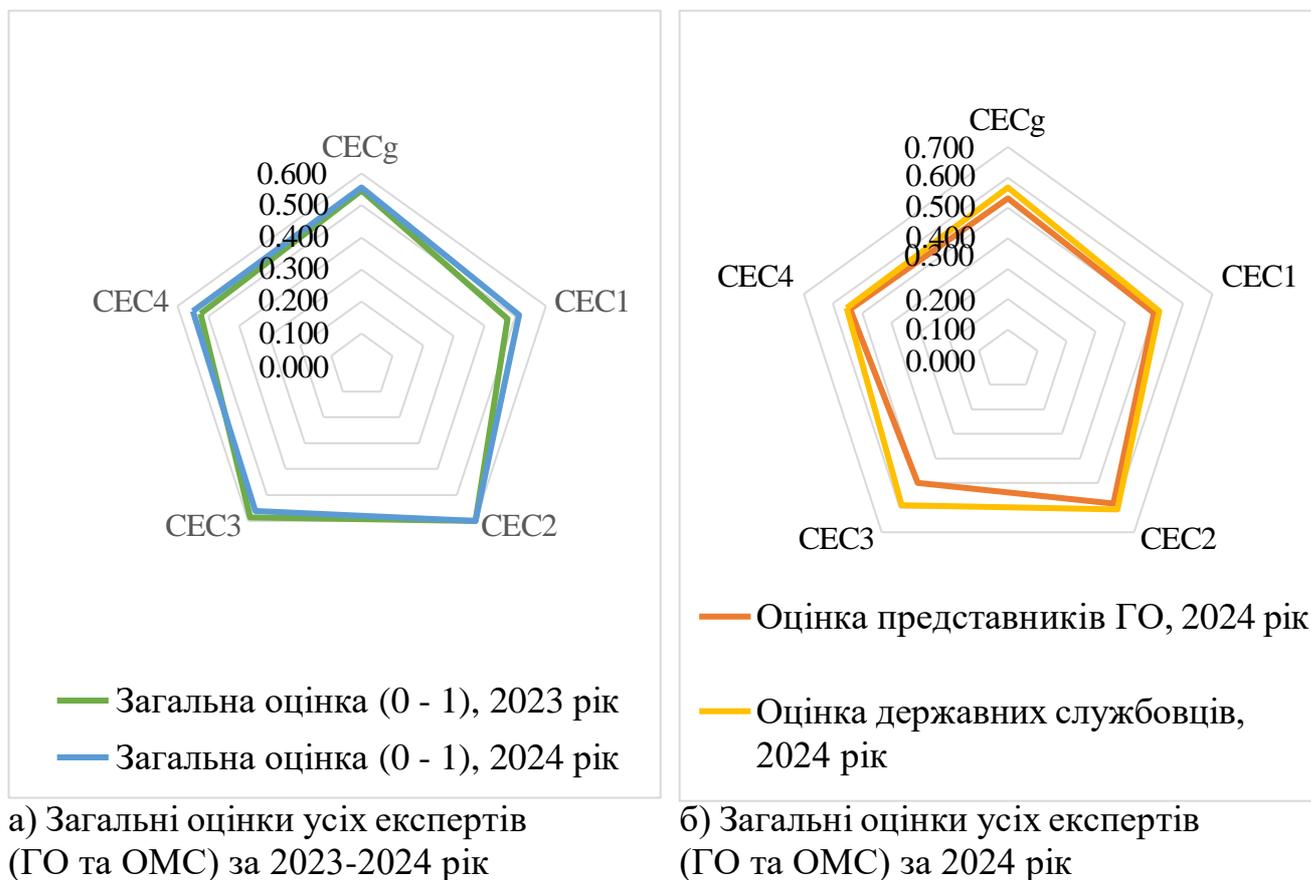
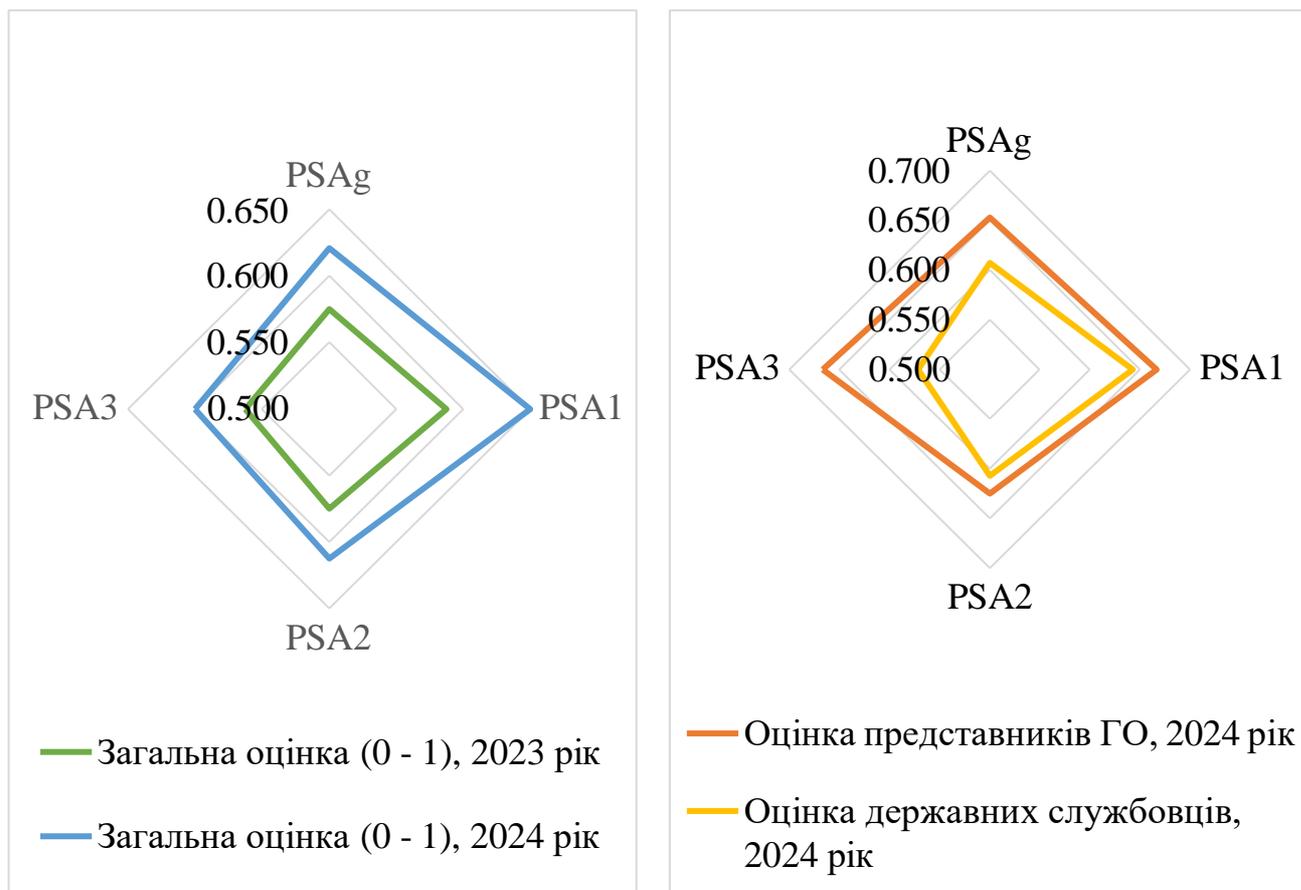


Рис. 2.16. Залученість громадян та співпраця Калуської територіальної громади в умовах кризи.

Джерело: узагальнено автором на основі розрахунків, наведених у додатку Р.

Несуттєво збільшилися оцінки стану публічного маркетингу та перспектив розвитку Калуської територіальної громади (0,642 у 2023 році та 0,667 у 2024 році), зокрема, за рахунок вищих значень параметру якості впровадження публічного

маркетингу, тоді як значення ефективності просування іміджу громади практично не змінилося (рис. 2.17, а).



а) Загальні оцінки усіх експертів (ГО та ОМС) за 2023-2024 рік

б) Загальні оцінки усіх експертів (ГО та ОМС) за 2024 рік

Рис. 2.17. Маркетинг та перспективи розвитку Калуської територіальної громади в умовах кризи.

Джерело: узагальнено автором на основі розрахунків, наведених у додатку Р.

У 2024 році експерти ОМС значно вище оцінили стан публічного маркетингу громади, порівняно з експертами ГО за показниками якості впровадження маркетингу та просування іміджу громади (рис. 2.17, б).

До перспективних напрямків розвитку території експерти віднесли: 1) залучення інвесторів для розвитку агросектора; 2) розвиток інфраструктури та транспорт (покращення доріг, громадського транспорту та зв'язку для забезпечення доступності); 3) розвиток освіти, медицини, сільської місцевості; 4) налагодження співпраці в межах громади; 5) реалізація програми релокації бізнесу (відзначили

більшість опитуваних); 6) розвиток інноваційних центрів, технопарків, навчальних закладів і дослідницьких інститутів; 7) розвиток туризму; 8) створення індустріальних парків.

За результатами опитування думки експертів ГО «Вільні калуські люди», ГО «Творчий простір «Креатив клуб» щодо ефективності управління в Калуській громаді у 2024 році найбільш позитивно охарактеризовані та оцінені такі параметри (оцінки більш від середнього значення – 0,6), як рівень відкритості громади до інвестиційних проєктів, наявність перспективних напрямків розвитку території, рівень координації та співпраці, якість обміну інформацією між органами влади різних рівнів; рівень ефективності системи моніторингу ; наявність нових проєктів; стан виконання запроваджених проєктів у громаді; прозорість використання фінансових ресурсів, рівень контролю за розподілом фінансових ресурсів; ефективність пріоритезації заходів та витрат в умовах війни; наявність партнерів для співфінансування антикризових заходів; якість виконання інвестиційної стратегії та програм. Ці змінні входять до таких складових: фінансова, ресурсна ефективність, стратегічне планування, політична, інституційна стійкість, проєктна стабільність та маркетинг територій (табл. Р.3. додатку Р).

Натомість найбільш проблемними та слабкими місцями публічного управління Калуської громади експерти ГО назвали такі: рівень готовності персоналу до кризи; стан спрощення адміністративних процесів та процедур управління; рівень достатності кваліфікованих кадрів та працівників; рівень інтеграції та згуртованості для спільної роботи кадрових ресурсів; рівень залученості громадян до управлінських процесів; рівень прозорості управління та співпраці з громадським сектором; стан проведення моніторингу кризових ситуацій; рівень лідерських якостей управлінців; стан спеціальної підготовки, професіоналізму управлінців. Ці показники належать до таких складових ефективності публічного управління, як реагування ОМС на кризову ситуацію, стан управлінських процесів в громаді, рівень кадрової стійкості ОМС та залученість громадян до співпраці.

Оцінки різних параметрів ефективності публічного управління експертів ОМС в 2024 році значно відрізнялися від оцінок експертів ГО «Вільні калуські люди», ГО «Творчий простір «Креатив клуб» та інших. Відтак, найсильнішими сторонами державні службовці назвали (середні значення більші за 0,625) врахування екзогенних факторів та ризиків у плануванні, наявність перспективних напрямків розвитку території, рівень відкритості громади до інвестиційних проєктів, ефективність просування іміджу громади; якість виконання інвестиційної стратегії та програм; рівень якості та ефективності вирішення проблемних ситуацій; наявність нових проєктів; ефективність пріоритезації заходів та витрат в умовах війни; якість виконання стратегій та антикризових програм, заходів, ініціатив. Ці індикатори належать до фінансової, ресурсної складової управління, стратегічного планування, маркетингу, проєктної стабільності. Натомість, найнижче державними службовцями оцінено (в межах 0,4 – 0,6): рівень міжсекторального партнерства, рівень залученості громадян до управлінських процесів; проведення моніторингу кризових ситуацій; рівень координації та співпраці; стан виконання запроваджених проєктів в громаді; рівень готовності персоналу до кризи; оперативність та гнучкість прийняття управлінських рішень; стан спеціальної підготовки, професіоналізму управлінців; рівень інтеграції та згуртованості для спільної роботи кадрових ресурсів; рівень прозорості управління та співпраці з громадським сектором. Ці індикатори належать до таких складових публічного управління: реагування на кризу, залученість громадян до співпраці, проєктна стабільність, політична, інституційна стійкість, кадрова стійкість, управлінський процес (табл. Р.4 додатку Р).

Розраховані загальні значення ефективності публічного управління Калуської територіальної громади в умовах кризи за складовими становили 0,586 бала у 2023 році та 0,606 у 2024 році (рис. 2.18). Отже, за нашою шкалою ефективність менеджменту в громаді перебуває на середньому рівні між значеннями 0,5 – 0,75 за шкалою від 0 до 1. При цьому відзначимо відмінності в оцінках діяльності місцевого самоврядування громади між представниками громадських організацій та власне державними службовцями (рис. 2.19). Перші

оцінили рівень ефективності менеджменту в умовах кризи нижче за середній рівень (0,556 бали в 2023 році, 0,581 в 2024 році), тоді як другі – на середньому рівні (0,591 в 2023 році, 0,610 в 2024 році) (див. Додаток Р). Таким чином, завдяки фінансальній децентралізації та проведеній реформі місцевого самоврядування до 2021 року громади Івано-Франківської області забезпечили підтримку фінансової стійкості, незважаючи на наявні складнощі, пов'язані з призупиненням інвестиційної активності, розвитку підприємництва, промисловості, аграрного сектора.

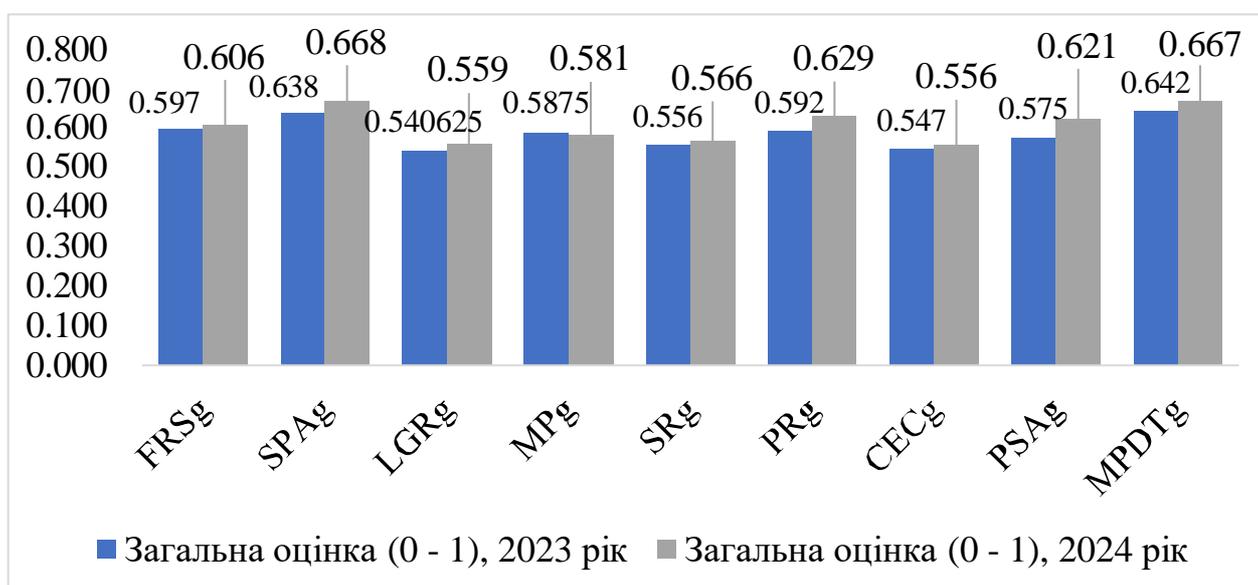


Рис. 2.18. Зведені загальні оцінки ефективності публічного управління за його складовими Калуської територіальної громади в умовах невизначеності, 2023-2024 роки.

Джерело: узагальнено автором на основі розрахунків, наведених у додатку Р.

Отже, в результаті проведеного оцінювання ефективності публічного управління у розглянутих громадах виявлено середній рівень його ефективності в Коломийській громаді (0,41 у 2021-2024 роках), в Калуській громаді (0,47 у 2021-2024 роках), в Косівській громаді в 2021-2024 роках (0,33), в Яремчанській громаді (0,31 в 2021 році); низький рівень ефективності в Косівській громаді у 2022 році (0,25), Надвірнянській громаді (0,3 в 2021-2024 роках), Яремчанській громаді (до 0,3 у 2022-2024 роках). Сильними сторонами громад, які сприяли в цілому

підтримці середнього рівня публічного управління в умовах війни, визначені: фінансова ефективність, чому сприяли такі чинники, як підтримка довоєнного обсягу доходів міських бюджетів, пріоретизація витрат бюджетів, наявність стратегій розвитку територій, в межах яких простежувався нижчий від середнього рівень виконання завдань та заходів. Натомість слабкими сторонами публічного управління в громадах, що негативно позначилися на його ефективності, вважаємо соціальну та ресурсну стійкість, що пов'язано зі скороченням видатків бюджетів на їх забезпечення.

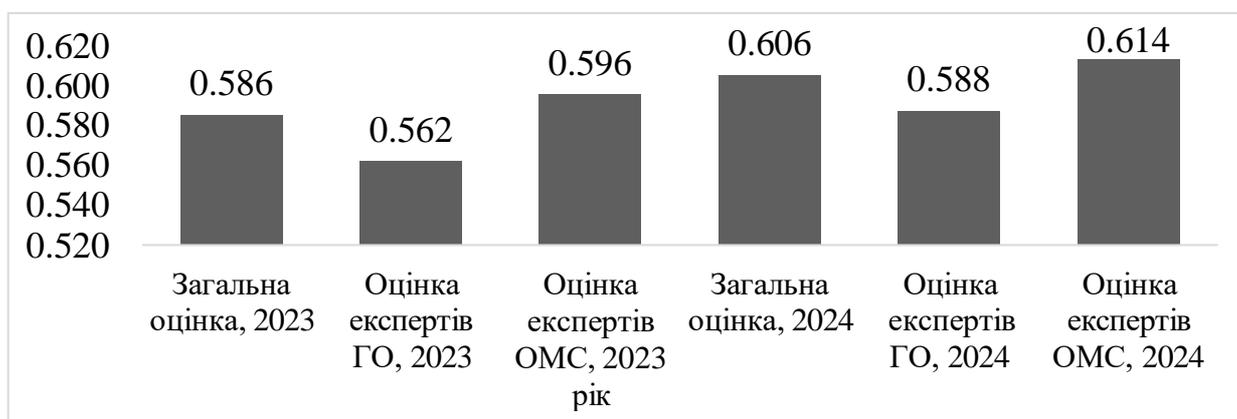


Рис. 2.19. Зведені загальні оцінки ефективності публічного управління з точки зору експертів ГО та ОМС Калуської територіальної громади в умовах невизначеності, 2023-2024 роки.

Джерело: узагальнено автором на основі розрахунків, наведених у додатку Р.

Опитування експертів громадських організацій та державних службовців Калуської міської територіальної громади виявило подібні оцінки ефективності та стійкості публічного управління територією в умовах кризи з незначними розбіжностями в оцінках між представниками громадського сектора та органів місцевого самоврядування. Ефективність управління в Калуській громаді з погляду експертів ОМС перебуває на середньому рівні, з точки зору експертів ГО – на рівні дещо нижчому від середнього. Серед вузьких місць виявлено: рівень прозорості управління та співпраці з громадським сектором; рівень інтеграції та згуртованості для спільної роботи кадрових ресурсів; недосконалість в реагуванні органів місцевого самоврядування на кризу; рівень готовності персоналу до кризи.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

### **3.1. Пропозиції щодо концептуального підходу до забезпечення підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами**

Публічне управління територіальними громадами є критично важливим в умовах зростання невизначеності та ризиків для забезпечення соціально-економічного розвитку, підвищення добробуту населення, а також сталого розвитку та стабільності. Слід зауважити, що для територіальних громад, які знаходяться в безпековій зоні і продовжують реалізовувати свої повноваження, характерним залишається програмне управління розвитком. Розвиток громад визначається програмами соціально-економічного розвитку, однак показники сталого розвитку залишаються недостатньо інтегрованими в реальну управлінську практику. У цьому контексті було сформовано універсальні стандарти управління ефективністю сталого розвитку територіальних громад (рис. 3.1). Враховуючи високоризиковане середовище функціонування територіальних громад, необхідно звернути увагу на важливість дотримання визначених стандартів управління їх соціально-економічною та екологічною ефективністю. Щодо соціальної ефективності першочерговим завданням для органів публічного управління територіальними громадами є розробка та впровадження соціальних стратегій, спрямованих на підвищення якості життя населення, а саме: забезпечення доступу до базових соціальних послуг, таких як охорона здоров'я та освіта, а також підтримку вразливих верств населення, які найбільше постраждали від наслідків війни.

Крім того, соціальний розвиток неможливий без підвищення рівня кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування, адже компетентні кадри є запорукою ефективного управління і здатності адаптуватися до швидких змін та викликів післявоєнного періоду. Економічний розвиток також потребує особливої уваги, оскільки сталий розвиток громади базується на економічній стабільності та

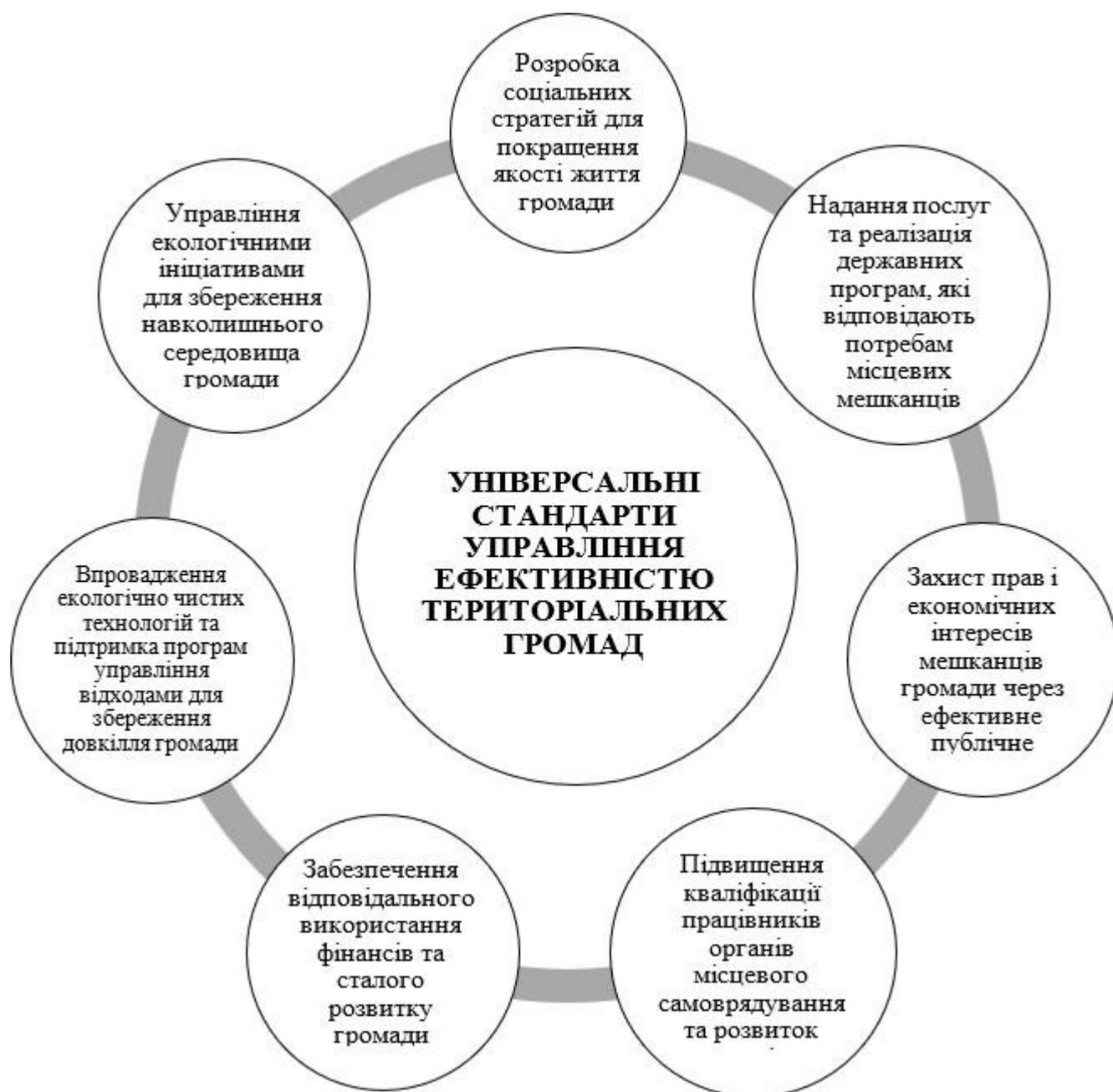


Рис. 3.1. Універсальні стандарти управління соціально-економічною та екологічною ефективністю територіальних громад.

Джерело: власна розробка автора.

зростанні. Важливим завданням є захист прав і економічних інтересів мешканців через забезпечення ефективного публічного управління, яке передбачає формування умов, що сприяють розвитку підприємницької діяльності, відновленню економічних зв'язків, а також підтримці малих і середніх підприємств. Одним із ключових аспектів є відповідальне використання бюджетних коштів та ресурсів громади, що

дозволить забезпечити економічну стабільність і сталий розвиток на довгостроковій основі.

Натомість у контексті екологічної ефективності не можна ігнорувати питанням збереження та відновлення природних ресурсів, адже вони є основою для сталого розвитку в майбутньому. Впровадження екологічно чистих технологій, які зменшують шкідливий вплив на навколишнє середовище, стає обов'язковою умовою для громади, яка прагне досягти сталого розвитку. Важливою складовою є також підтримка програм управління відходами, що дозволить мінімізувати екологічні ризики та забезпечити збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь. Управління екологічними ініціативами повинно стати одним із пріоритетів у діяльності органів місцевого самоврядування, оскільки від цього залежить не лише екологічна безпека, але й можливість для громади стати більш стійкою до негативних змін довкілля.

Таким чином, необхідність зміни парадигми діяльності органів публічного управління стає очевидною. Показники сталого розвитку мають бути включені до звітності органів місцевого самоврядування, що передбачає внесення відповідних змін у нормативно-правові акти різного рівня. Варто підкреслити, що повоєнний розвиток України вимагатиме інтеграції складових сталого розвитку в усі аспекти публічного управління, а стратегічне планування з урахуванням економічних, соціальних і екологічних показників повинно стати обов'язковим елементом у діяльності кожної громади. Для багатьох населених пунктів сходу та півдня України сталий розвиток є первинною умовою для їх подальшого функціонування та швидкого відновлення. Зруйновані інфраструктура, підприємства, порушені економічні зв'язки та екологічні катастрофи потребують комплексного підходу, який дозволить відновити економічну та соціальну стабільність, а також створити умови для довготривалого сталого розвитку, збереження ресурсів та підвищення якості життя майбутніх поколінь. Механізми реалізації стандартів управління соціально-економічною та екологічною ефективністю територіальних громад наведено у табл. 3.1.

Механізми реалізації стандартів управління соціально-економічною та екологічною ефективністю територіальних громад

№п/п	Стандарти	Механізми реалізації стандартів
1	Управління екологічними ініціативами для збереження навколишнього середовища громади	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> <b>Аудит екологічного стану громади:</b> провести оцінку рівня забруднення, стану природних ресурсів, зелених зон та біорізноманіття.</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Розробка локальних екологічних програм:</b> створити план дій зі збереження та відновлення довкілля (наприклад, зменшення викидів, захист водних ресурсів).</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Залучення громади:</b> до організації волонтерських акцій (висадки дерев, очищення територій), екологічної освіти, публічних консультацій.</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Підтримка зеленого бізнесу:</b> стимулювання підприємств, що працюють з екологічно чистими технологіями (пільги, гранти).</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Використання інноваційних технологій:</b> впровадження сучасних технологій моніторингу стану довкілля (наприклад, датчиків якості повітря).</li> </ul>
2	Розробка соціальних стратегій для покращення якості життя громади	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> <b>Дослідження потреб громади:</b> регулярні опитування, консультації, громадські слухання для виявлення основних проблем.</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Розробка комплексних соціальних програм:</b> акцент на інфраструктуру (дороги, водопостачання), медицину, освіту та культурний розвиток.</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Партнерство з недержавними організаціями:</b> співпраця з благодійними фондами, волонтерами та міжнародними донорами.</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Контроль за реалізацією соціальних послуг:</b> впровадження механізмів прозорості та громадського моніторингу.</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Соціальна підтримка незахищених верств населення:</b> адресна допомога, програми працевлаштування для вразливих груп.</li> </ul>
3	Надання послуг та реалізація державних програм, які відповідають потребам	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> <b>Централізовані послуги через ЦНАПи (Центри надання адміністративних послуг):</b> забезпечення доступності послуг у кожному населеному пункті.</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Цифровізація:</b> автоматизація процесів подачі заявок, спрощення адміністративних процедур.</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Гнучке планування програм:</b> адаптація державних</li> </ul>

	місцевих мешканців	ініціатив до специфічних потреб громади. <input type="checkbox"/> <b>Оцінка ефективності послуг:</b> систематичний зворотний зв'язок через опитування мешканців. <input type="checkbox"/> <b>Тренінги для місцевих працівників:</b> навчання новим підходам у реалізації державних програм.
4	Захист прав і економічних інтересів мешканців громади через ефективне публічне управління	<input type="checkbox"/> <b>Юридична підтримка:</b> створення локальних центрів правової допомоги. <input type="checkbox"/> <b>Громадський контроль:</b> забезпечення участі громадян у бюджетуванні, оцінці ефективності рішень. <input type="checkbox"/> <b>Антикорупційні заходи:</b> прозорість управлінських рішень, відкриті дані, публічні звіти. <input type="checkbox"/> <b>Економічна підтримка:</b> програми сприяння розвитку малого бізнесу, стимулювання локального виробництва. <input type="checkbox"/> <b>Підтримка інноваційних проєктів:</b> гранти для стартапів і громадських ініціатив.
5	Підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування та розвиток кадрів	<input type="checkbox"/> <b>Регулярні тренінги:</b> навчальні програми з новітніх методів управління, фінансів, антикризового менеджменту. <input type="checkbox"/> <b>Партнерство з освітніми установами:</b> курси та програми від університетів, експертів. <input type="checkbox"/> <b>Стажування в інших громадах або країнах:</b> обмін досвідом для впровадження кращих практик. <input type="checkbox"/> <b>Оцінка ефективності кадрів:</b> впровадження КРІ для працівників. <input type="checkbox"/> <b>Психологічна підтримка:</b> заходи з профілактики професійного вигорання.
6	Забезпечення відповідального використання фінансів та сталого розвитку громади	<input type="checkbox"/> <b>Програмно-цільовий метод бюджетування:</b> фінансування проєктів на основі досягнення конкретних результатів. <input type="checkbox"/> <b>Відкритий бюджет громади:</b> публічний доступ до звітів та планів витрат. <input type="checkbox"/> <b>Пошук альтернативних джерел фінансування:</b> гранти, міжнародна допомога, державно-приватне партнерство. <input type="checkbox"/> <b>Екологічний бюджет:</b> виділення коштів на екологічні ініціативи та відновлення довкілля. <input type="checkbox"/> <b>Довгострокове планування:</b> розробка стратегій сталого розвитку громади на 10–20 років.

7	Впровадження екологічно чистих технологій та підтримка програм управління відходами для збереження довкілля громади	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ <b>Інфраструктура для сортування відходів:</b> встановлення пунктів збору та сортування сміття в кожному населеному пункті.</li> <li>□ <b>Стимулювання переробки:</b> надання пільг підприємствам, які займаються переробкою відходів.</li> <li>□ <b>Популяризація екологічних технологій:</b> проведення освітніх кампаній серед мешканців.</li> <li>□ <b>Заборона шкідливих матеріалів:</b> поступова відмова від одноразового пластику, впровадження екоупаковки.</li> <li>□ <b>Місцеві ініціативи:</b> програми для залучення громадян до висадки дерев, відновлення лісів, очищення водойм.</li> </ul>
---	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Джерело: власна розробка автора.

Сталий розвиток і планування діяльності територіальних громад в умовах невизначеності та наслідків війни передбачає інтеграцію різних стратегій, спрямованих на покращення якості життя населення, підвищення ефективності використання ресурсів та збереження навколишнього середовища (рис. 3.2). Стратегія сталого розвитку передбачає активну участь громадськості у процесах планування та ухвалення рішень. Вона також передбачає формування механізмів для забезпечення соціальної відповідальності та підвищення довіри між органами місцевого самоврядування та населенням, а також реалізацію програм, які сприяють соціальній згуртованості та розвитку людського капіталу. Фінансовий аспект сталого управління передбачає створення довгострокових фінансових планів та ефективних механізмів розподілу бюджетних ресурсів, що забезпечують фінансову стабільність громади. Управління публічними фінансами є важливим компонентом, оскільки воно дозволяє забезпечити належний рівень фінансування для реалізації соціальних і економічних проєктів. Інвестиційні стратегії, розроблені на основі аналітичних даних та прогнозів, сприяють залученню приватного капіталу для розвитку інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності території. Натомість державні пріоритети економічного розвитку включають розробку регіональних стратегічних планів, які відображають потреби та особливості конкретних територій. Розроблені у рамках забезпечення економічного зростання

стратегії спрямовані на забезпечення економічної стабільності громади, розвиток нових галузей, створення робочих місць і підвищення загального рівня добробуту населення. У контексті екологічності варто відзначити необхідність формування політики місцевого планування та контролю за використанням природних ресурсів. Регулярний моніторинг екологічної ситуації та впровадження регіональних планів розвитку є критично важливими для забезпечення сталого управління навколишнім середовищем. Стратегічні планові документи розвитку ТГ, які враховують екологічні фактори, сприяють створенню сприятливого середовища для життя і діяльності громади.

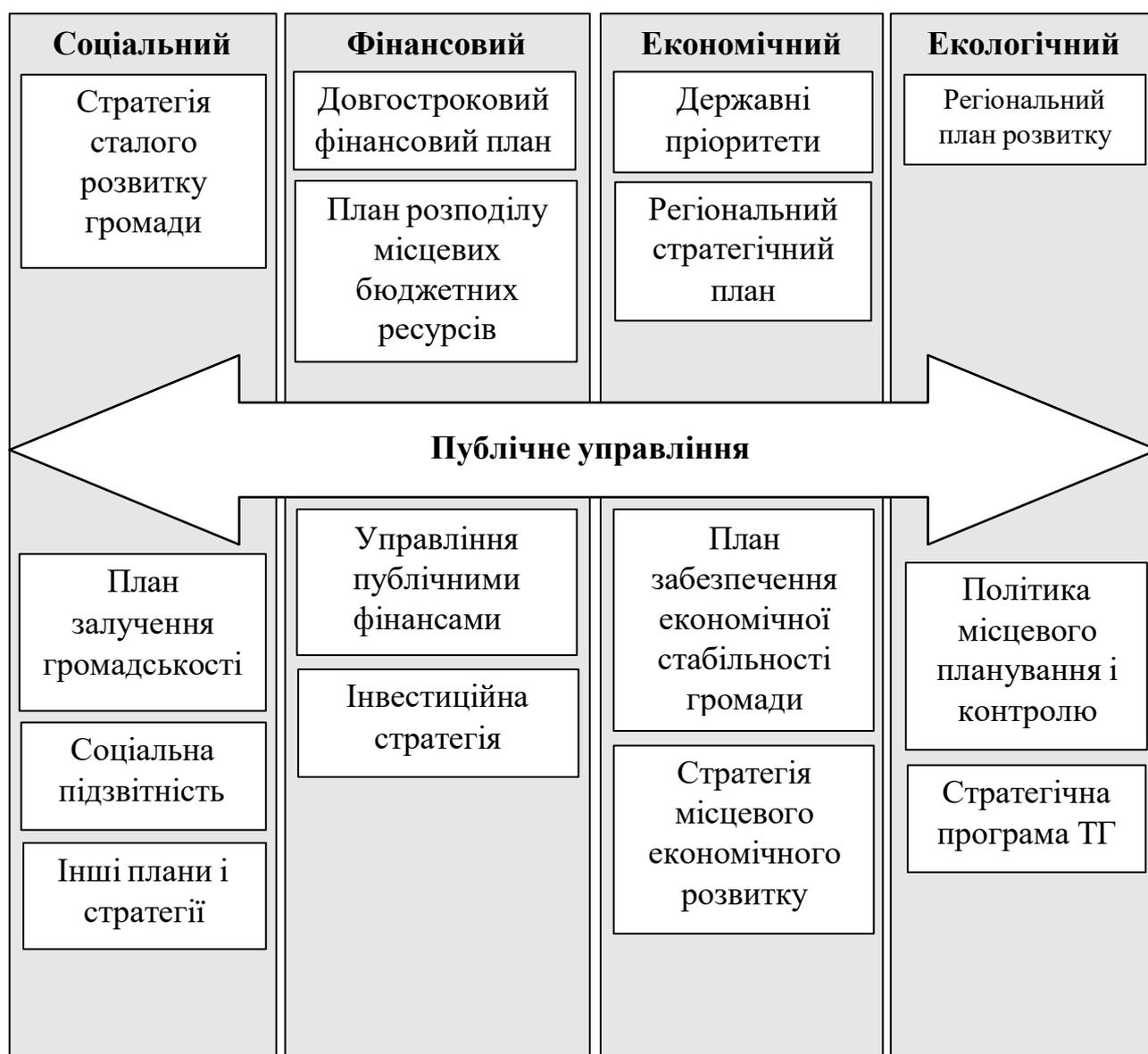


Рис. 3.2. Стале управління та планування діяльності територіальних громад.

Джерело: власна розробка автора.

Проте існує значна кількість викликів для сучасної практики управління на місцевому рівні, зокрема деякі з таких: обмежена ефективність управлінських рішень, обмежені ресурси, нерівномірний розвиток територій, низька участь громадськості в процесах управління, а також проблеми безпеки та кризові явища. Ці проблеми потребують вдосконалення та модернізації існуючих підходів до управління з метою їх адаптації до нових умов для забезпечення високої ефективності функціонування територіальної громади (рис. 3.3.).

Сучасний ландшафт публічного управління територіальних громад зазнає суттєвих історичних змін, які характеризуються відходом від бюрократичної структуризації діяльності державних інституцій до впровадження інноваційних технологій управління, поряд із включенням комерціалізації та менеджменту в рамки управління. Цей зсув проявляється в модернізації систем управління органами місцевого самоврядування, яка має передбачати:

- 1) відмову від застарілих та неефективних підходів до управління;
- 2) удосконалення функціональних механізмів протидії сучасним ендегенним та екзогенним викликам із одночасним підвищенням стійкості до конкретних загроз;
- 3) впровадження провідних світових практик та інноваційних стратегій виконання функцій, використання технологій, управління ресурсами та розподілу.

Концептуальні основи модернізації публічного управління в територіальних громадах на рис. 3.3, містять чотири основні компоненти: цільову, функціональну, ресурсну та часову. Для ефективної модернізації управління в цих установах важливо розробити відповідні дорожні карти, адаптовані до конкретних потреб кожного типу установи. Для органів місцевого самоврядування дорожня карта модернізації має охоплювати декілька ключових напрямків:

- 1) посилення організаційного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування;
- 2) посилення ресурсного забезпечення – фінансового, кадрового, матеріально-технічного та інформаційного, необхідного для їх функціонування;
- 3) модернізація системи прийняття управлінських рішень (рис. 3.3.).

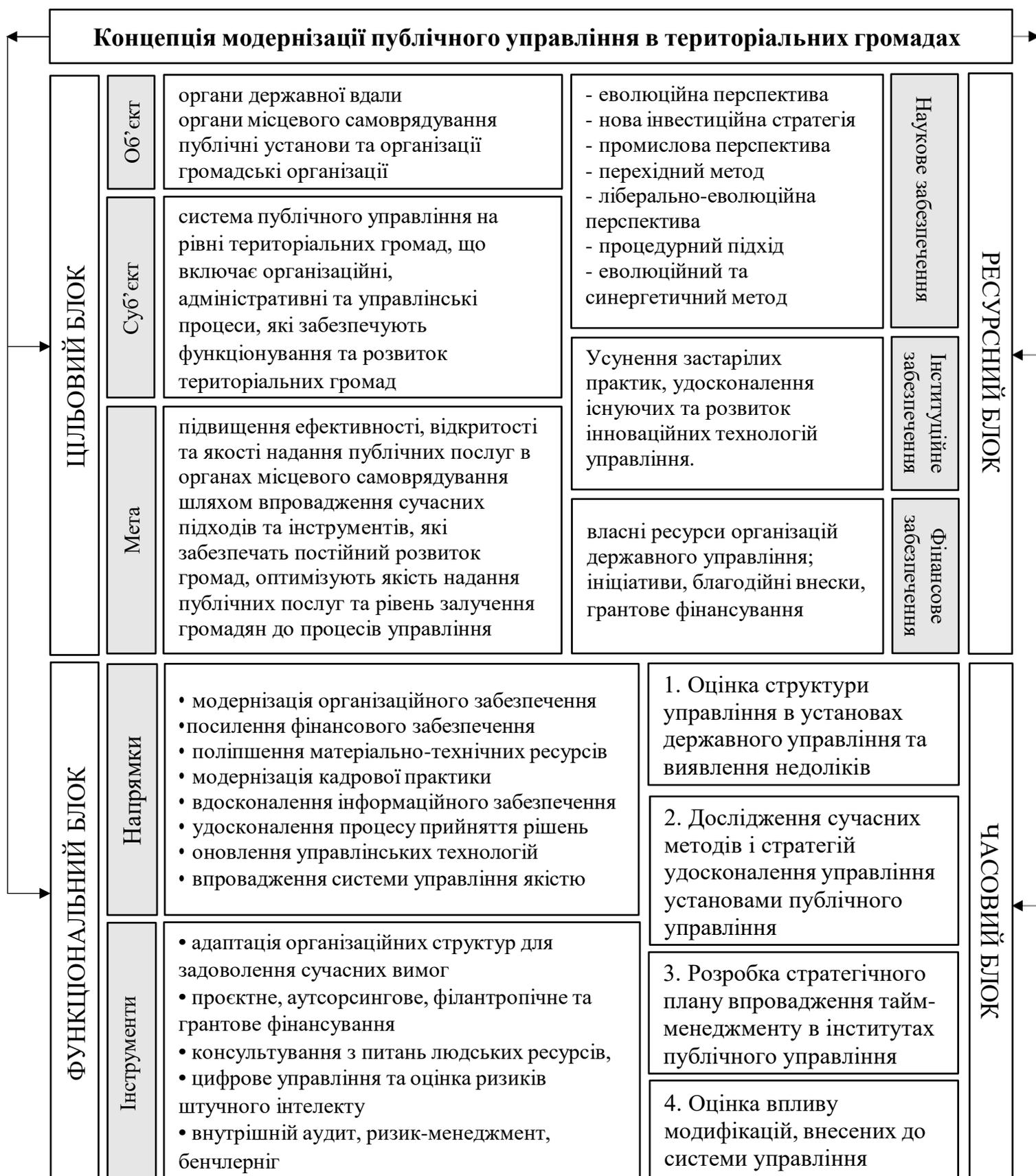


Рис. 3.3. Концептуальні основи модернізації публічного управління в територіальних громадах Джерело: розроблено автором

Джерело: власна розробка автора.

Модернізація управлінської діяльності в органах місцевого самоврядування, що відповідає сучасним вимогам європейської інтеграції, зумовлює необхідність адаптації їх організаційних структур, заснованих на принципах публічного управління. Для посилення можливостей цих органів місцевого самоврядування щодо управління проєктами, благодійними ініціативами та грантовим фінансуванням необхідно створити в їх рамках проєктний офіс. Спеціалізованим структурним підрозділом в органі місцевого самоврядування є проєктний офіс, на який покладено ряд обов'язків, таких як визначення проєктів, розробка та складання проєктних заявок, їх подання, супровід реалізації проєктів та координація зусиль різних структурних підрозділів, залучених до виконання проєктів.

Створення проєктних офісів в органах місцевого самоврядування може відбуватися двома шляхами:

1) шляхом утворення тимчасової робочої групи, в якій на спеціалістів органів місцевого самоврядування покладаються додаткові обов'язки, що призводить до внесення змін до посадових інструкцій та додаткової винагороди;

2) шляхом делегування основних або додаткових обов'язків адміністратора проєкту обраним працівникам органів місцевого самоврядування, що дозволяє їм виконувати окремі функції проєктного офісу, частково або повністю звільняючись від виконання основних посадових обов'язків, що супроводжується відповідними корективами до посадових інструкцій;

3) створення органів місцевого самоврядування шляхом внутрішньої реорганізації відповідних підрозділів, на які покладено обов'язки проєктного офісу;

4) формування комунальної установи (підприємства), оснащеної необхідними можливостями управління проєктами;

5) залучення експертів з управління проєктами на контрактній основі для роботи в органах місцевого самоврядування (аутстафінг);

б) надання повноважень з управління проєктами організаціям, які зосереджені на наданні цих послуг (аутсорсинг).

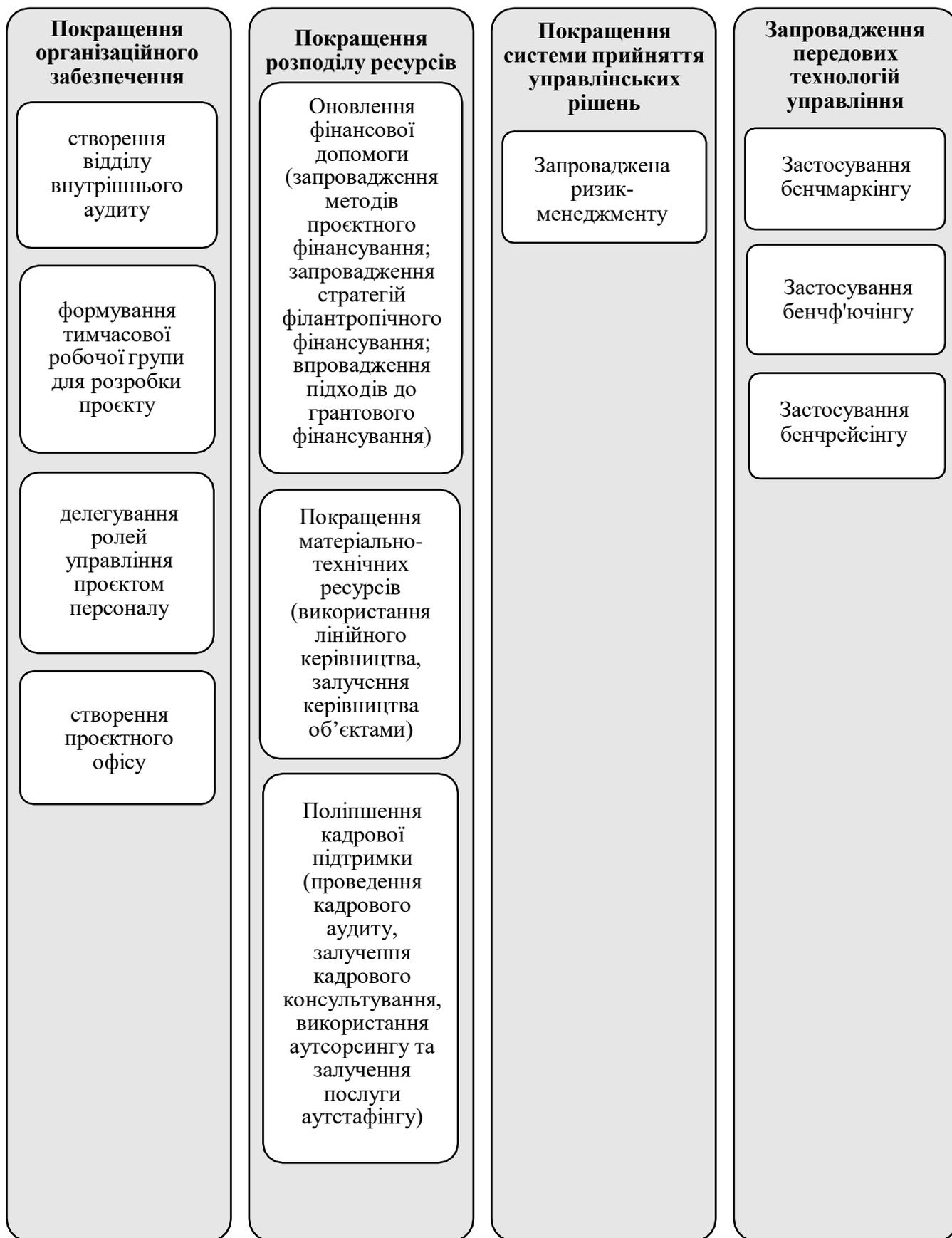


Рис. 3.4. Дорожня карта удосконалення публічного управління в територіальних громадах.

Джерело: власна розробка автора.

Обираючи відповідну модель проєктного офісу в органі місцевого самоврядування, важливо враховувати першочергові цілі та цілі його створення. За рівнем розвитку проєктного менеджменту можна виділити різні види проєктних офісів: 1) проєктний офіс як «сховище інформації»; 2) проєктний офіс як «екстрена підтримка»; 3) проєктний офіс як «екскурсовод»; 4) проєктний офіс як «адміністратор»; 5) «інтегрований» проєктний офіс (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Моделі проєктного офісу публічного управління територіальної громади

Назва	Спрямованість
проєктний офіс як «сховище інформації»	Збір інформації про реалізовані проєкти, на основі проаналізованого досвіду формує базу з метою використання у майбутньому
проєктний офіс як «екстрена підтримка»	Надання консультативної допомоги керівникам та учасникам проєктної діяльності
проєктний офіс як «аналітик»	Ознайомлення з попереднім досвідом впровадження проєктів через навчання працівників практичним основам проєктного менеджменту
проєктний офіс як «адміністратор»	Визначення проєктного наповнення, розподіл ресурсного забезпечення, контроль за дотриманням бюджетних норм фінансування, оцінка потенційних ризиків
«інтегрований» проєктний офіс	Окреслення пріоритетних напрямків, застосування єдиної системи принципів, координація процесів, підвищення рівня кваліфікації працівників

Джерело: власна розробка автора.

Як зазначив О. М. Ракоцило, проєктні офіси самоврядування можуть мати різні форми:

- створення тимчасової робочої групи із залученням спеціалістів органів влади, що включає внесення змін до посадових інструкцій та доплату;
- делегування конкретних обов’язків повноваженим адміністраторам проєкту, щоб вони могли виконувати певні функції в рамках проєктного офісу, повністю або частково звільняючи їх від виконання звичайних завдань із відповідними змінами до їхніх посадових положень;

- формування в структурі органу необхідного підрозділу для виконання функцій проєктного офісу в рамках внутрішньої реорганізації;
- створення державної установи (або громадського підприємства), яка виконує відповідні функції управління проєктом;
- залучення спеціалістів за контрактом для роботи в державній організації (аутстафінг);
- договірне делегування обов'язків з управління проєктами організаціям, які зосереджені на наданні послуг з управління проєктами (аутсорсинг). [182, с. 82].

Д. Г. Безуглий у своєму дослідженні стверджує, що створення проєктного офісу є життєздатним підходом в управлінні проєктами, оскільки полегшує управління, координацію та інформаційно-комунікаційну підтримку, необхідну для ефективних процесів управління проєктами [14, с. 156].

Проєктні офіси оснащені необхідним програмним забезпеченням і технічними системами, що сприяють розробці, підтримці та успішному виконанню проєктів за допомогою сучасних інформаційних і комп'ютерних технологій. Ці офіси слугуватимуть робочим простором для картографування проєктів і, що важливо в сучасному контексті, проводитимуть навчальні сесії з розробки проєктів. Ці сесії мають залучати місцеву владу, членів громади та представників бізнесу для вивчення методології картографування – ефективного засобу для розпізнавання потенціалу громади та активізації участі в управлінні розвитком територіальної громади на проєктній основі.

Впровадження методології управління проєктами працює на двох рівнях: стратегічному та тактичному як на національному, так і на місцевому рівнях. У стратегічному плані такий підхід дає змогу відповідним органам державної влади зосередити свої зусилля на вирішенні актуальних проблем майбутнього розвитку об'єднаної територіальної громади, регіону та держави за суттєвими напрямками. Це підвищує ефективність державних органів, зміцнює їхню легітимність і захищає від внутрішніх і зовнішніх загроз, одночасно сприяючи сталому діалогу з громадами та інститутами громадянського суспільства. У тактичному аспекті – це економія бюджету, прискорення виконання національних проєктів і державних програм, оптимізація органів місцевого самоврядування та державних управлінських

структур, покращення координації між суб'єктами публічного управління, налагодження співпраці та державно-приватного зв'язку, партнерства з суб'єктами господарювання [203, с. 82].

Удосконалення системи ресурсного забезпечення органів публічного управління має передбачати вдосконалення фінансового, кадрового, матеріально-технічного та інформаційного забезпечення. Зокрема, модернізація фінансового забезпечення органів публічного управління має передбачати впровадження проєктного фінансування, благодійного фінансування та грантового фінансування.

Оновлення кадрового процесу в органах публічного управління має включати кадровий аудит, консалтингові послуги та краудсорсинг на договірних засадах. На основі проведеного аналізу можна запропонувати стратегії підвищення ефективності публічного управління в умовах невизначеності (рис. 3.5.).

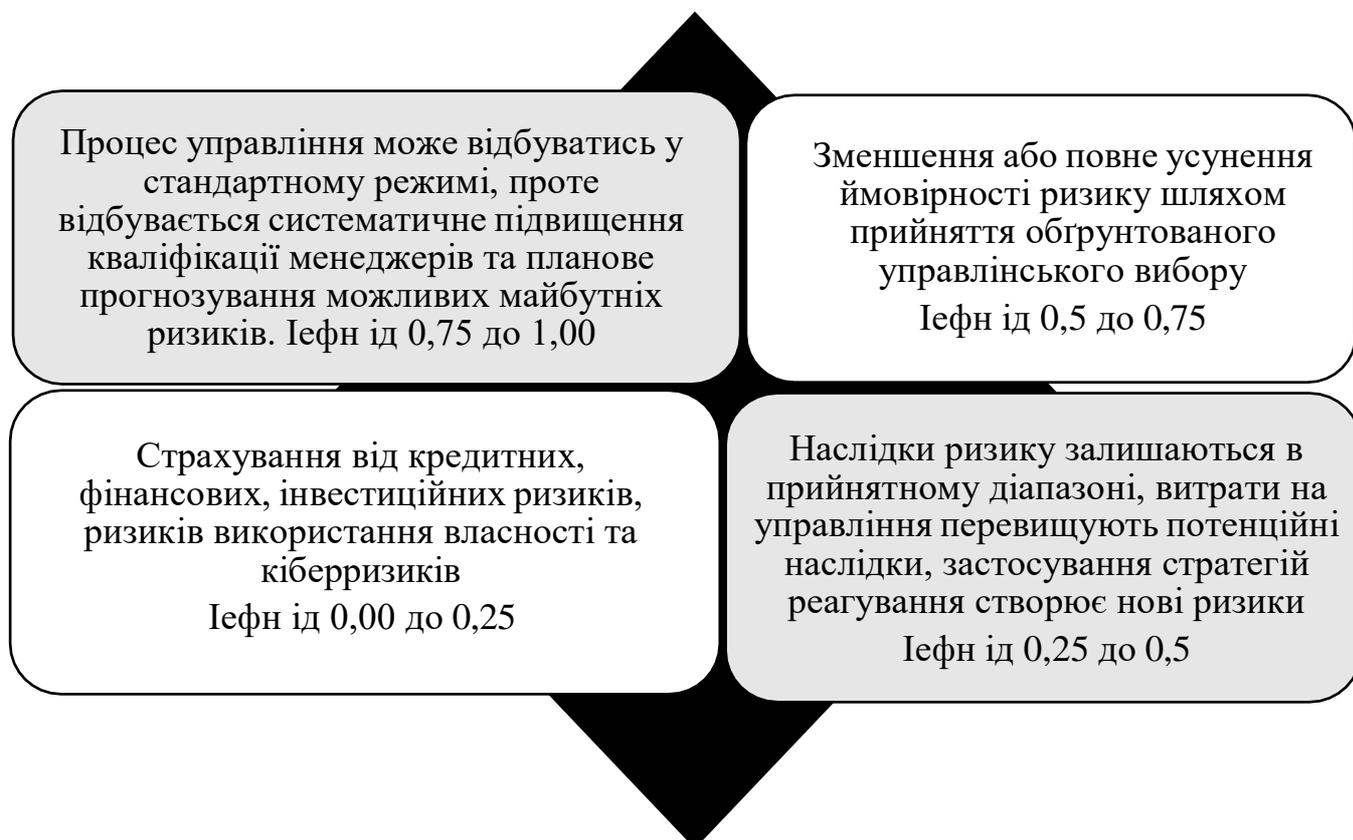


Рис. 3.5. Стратегічні напрямки підвищення ефективності публічного управління в умовах невизначеності. Джерело: власна розробка автора.

За умови отримання діапазону індикатора ефективності публічного управління територіальної громади в умовах невизначеності від 0,75 до 1,00 процес

управління може відбуватись у стандартному режимі, проте, відбувається систематичне підвищення кваліфікації менеджерів та планове прогнозування можливих майбутніх ризиків. За умови отримання діапазону індикатора ефективності публічного управління територіальної громади в умовах невизначеності від 0,5 до 0,75 повинно відбуватись зменшення або повне усунення ймовірності ризику шляхом прийняття обґрунтованого управлінського вибору. Необхідним є системне підвищення кваліфікації публічних службовців, нами розроблена структура такого підвищення кваліфікації, яке включатиме такі модулі (див. додаток С):

Модуль 1. Фінансова та ресурсна стійкість. Бюджетування в умовах ризиків.

Модуль 2. Стратегічне планування та можливі механізми адаптації до кризових умов.

Модуль 3. Кризові ситуації та засоби і інструменти реагування на них.

Модуль 4. Оперативне управління територіальною громадою в умовах війни.

Модуль 5. Кадрова стійкість в умовах невизначеності.

Модуль 6. Політична стійкість у кризових ситуаціях.

Модуль 7. Залученість громадян та громади до співпраці з органами влади в умовах кризи.

Модуль 8. Проектна стабільність у вирішеннях кризових ситуацій в умовах війни.

За умови отримання діапазону індикатора ефективності публічного управління територіальної громади в умовах невизначеності від 0,25 до 0,5 наслідки ризику залишаються у високому діапазоні, витрати на управління перевищують потенційні наслідки, застосування стратегій реагування створює нові ризики. Необхідною є зміна та корегування механізмів управління.

За умови отримання діапазону індикатора ефективності публічного управління територіальної громади в умовах невизначеності від 0,00 до 0,25 рекомендація до застосування адаптивного управління.

Підсумовуючи оцінку інноваційних управлінських технологій, які можуть бути застосовані в державному управлінні, важливо зазначити, що їх ефективно та

успішне використання може відбутися лише тоді, коли певні передумови належним чином збалансовані: необхідність і здатність їх повної інтеграції в практику управління. На попит щодо впровадження інноваційних управлінських технологій у державному управлінні впливають такі чинники, як наявність сфер (ніш), що потребують системного вдосконалення, усвідомлення керівництвом необхідності розвитку системи державного управління територіальними громадами, наявність розуміння цих методів та їхні особливі характеристики (рис. 3.6.). Відповідно до рис. 3.6, процес управління може бути призупинений або припинений, що передбачає припинення або призупинення надання послуг і реалізацію проєктів. Ця стратегія включає припинення / тимчасове призупинення діяльності, що обумовлено потенційним або наявним ризиком, що охоплює зазначені напрямки. Вона може бути застосована у випадку, коли певний ризик має високий рівень ймовірності, або у випадку, якщо продовження діяльності може призвести до суттєвих втрат або деструктивних результатів.

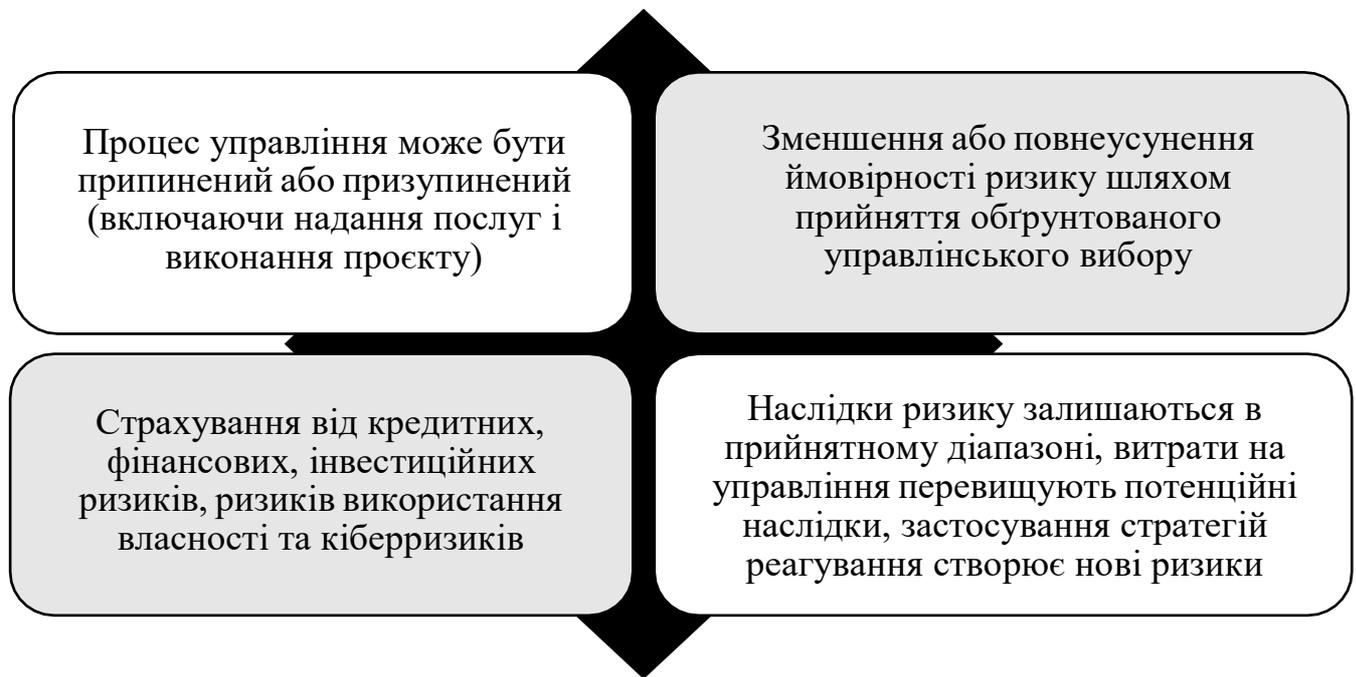


Рис. 3.6. Стратегічні напрямки управління ризиками в системі публічного управління територіальної громади в умовах невизначеності.

Джерело: власна розробка автора.

Стратегія зменшення або повне усунення ймовірності ризику шляхом прийняття обґрунтованого управлінського вибору акцентована на прийнятті обґрунтованих управлінських рішень, що орієнтовані на мінімізацію вірогідності появи ризиків або на їх повне нівелювання. Це може охоплювати процес реорганізації, запровадження інноваційних технологій або трансформації управлінської практики, що дозволяють зменшити ймовірність та силу впливу потенційних загроз.

Страхування від кредитних, фінансових, інвестиційних ризиків, ризиків використання власності та кіберризиків охоплює застосування страхових механізмів з метою забезпечення захисту від різноманітних ризиків, наприклад, фінансових втрат або інформаційних загроз. Зазначена стратегія є базовою для гарантування фінансової стійкості та забезпечення захисту активів територіальної громади в умовах невизначеності.

Особливості стратегічних напрямків, в рамках яких наслідки ризику залишаються в прийнятному діапазоні, витрати на управління перевищують потенційні наслідки, застосування стратегій реагування створює нові ризики, свідчать про наступне. У певних випадках існує ймовірність, що витрати на управління ризиками можуть переважати потенційні наслідки їх впровадження. У цьому контексті представниками публічного управління громадою може бути прийняте рішення, що наслідки ризику є допустимими у поточних умовах. При цьому впровадження інших стратегій реагування може обумовити появу нових, потенційно небезпечних ризиків. Таким чином, в ході дослідження сучасних процесів децентралізації та реформування місцевого самоврядування ідентифіковано умови невизначеності, в яких формується нова система публічного управління громадами. В першу чергу, невизначеність виникає через відтермінування законодавчих змін у різних сферах діяльності ОМС та відсутність чіткого переліку повноважень, які мають виконувати муніципалітети. Відповідно, складно оцінити ступінь якості публічного управління на місцевому рівні.



Рис. 3.7. Стратегічні напрямки забезпечення ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності.

Джерело: власна розробка автора.

Все ж ряд позитивних змін в управлінні громадами забезпечено завдяки фіскальній децентралізації, що сприяло покращенню керівного впливу на формування та використання місцевих фінансових ресурсів, зростанню рівня зацікавленості ОМС в залученні надходжень до бюджетів та їх використанню за різними напрямками. Підзвітність ОМС завдяки розкриттю інформації у формі відкритих даних у майбутньому є одним з вагомих резервів більш ефективного управління.

Таким чином, управління ризиками в системі публічного управління територіальною громадою в умовах невизначеності має здійснюватися з використанням гнучкого підходу, який передбачає зупинку ризикових процесів та прийняття зважених управлінських рішень, а також страхування та прийняття допустимих ризиків з огляду на їх контроль.

Під час публічного управління територіальною громадою виникають численні ризики, які потенційно підривають ефективність прийняття рішень та виконання управлінських функцій. Вирішальним елементом сприяння сталому розвитку громади є виявлення цих ризиків і розробка стратегій їх усунення. У таблицях 3.3–3.5 ризики, пов’язані з державним управлінням у територіальних громадах, класифіковано за групами, за характером та джерелами. Кожен тип ризику супроводжується його основними причинами та різними методами зменшення та вирішення.

Таблиця 3.3

Структуризація ризиків за використанням управлінських ресурсів у сфері публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності

Група ризику	Різновиди ризиків	Причини виникнення	Шляхи мінімізації та подолання
За використанням управлінських ресурсів	Етичні	Низька якість організаційної культури, не сформована система управління конфліктами	Розробка та впровадження етичного кодексу, проведення тренінгів з етичних норм на постійній основі, створення комісії з етичного контролю та здійснення моніторингу та реагування на етичні порушення.

	Кадрові	Плинність кадрів. Відсутність або лімітованість необхідних фахових знань та вмінь. Неефективна система професійного розвитку, низькоефективна система стимулів	Впровадження системи мотивації, підвищення кваліфікаційного рівня, забезпечення оптимальних умов для професійного зростання, впровадження програми наставництва та адаптації для нових працівників.
	Економічні	Помилки, шахрайство, лобіювання особистих інтересів	Збільшення контролю за фінансовими операціями, систематичний аудит, збільшення прозорості процесів прийняття рішень, запровадження антикорупційних заходів та збільшення відповідальності.
	Інвестиційні	Відсутність систем страхування інвестиційних ризиків.	Впровадження системи страхування інвестиційних ризиків, розробка стратегій диверсифікації інвестицій, участь експертів у процесі аналізу та оцінювання ризиків інвестиційних проєктів.
	Інформаційні	Відсутність системи нагромадження релевантних даних. Брак сучасного програмного забезпечення. Недостатнє використання новітніх цифрових технологій.	Впровадження інформаційної системи, що надасть можливість здійснювати накопичення, обробку і аналіз даних, оновлення програмного забезпечення, підвищення рівня цифрової грамотності працівників, забезпечення кібербезпеки.

	Комунікатив-ні	Неефективність існуючого міжсекторного партнерства. Низька активність представників громадського сектора та бізнес-структур у процесі прийняття управлінських рішень. Відсутність мережевих карт впливу у вирішенні управлінських завдань місцевого розвитку.	Встановлення ефективних комунікаційних каналів, розробка мережевих карт впливу, проведення регулярних консультацій з громадськістю та бізнесом, впровадження інструментів громадської участі.
	Господарські	Проблеми у матеріально-технічному забезпеченні через недостатнє фінансування	Оптимізація ресурсного планування, залучення додаткових фінансових ресурсів, розвиток партнерських відносин з бізнесом та залучення грантових коштів для матеріально-технічного забезпечення.

Джерело: власна розробка автора.

Етичні ризики – це проблеми, пов’язані з низькою якістю організаційної культури та відсутністю системи управління конфліктами. Саме це сприяє можливості впровадження етичного кодексу та етичного контролю.

Кадрові ризики – плинність кадрів, прогалини в професійному розвитку можна зменшити за допомогою системи мотивації, підвищення кваліфікації та наставництва.

Економічні ризики через помилки та шахрайство – посилення фінансового контролю та процесів прозорості.

Інвестиційні ризики, відсутність страхування інвестицій – створення відповідної системи страхування, залучення експертів.

Інформаційні ризики (через відсутність сучасного програмного забезпечення) – впровадження інформаційних систем та підвищення цифрової грамотності. Комунікаційні ризики, що є результатом відсутності співпраці між секторами та бездіяльності з боку державного сектора, можна мінімізувати шляхом розробки ефективних каналів комунікації та розробки карт мережі впливів. Економічні ризики, які виникають внаслідок порушень матеріально-технічного забезпечення, потребують оптимізації ресурсного планування та залучення додаткових фінансових ресурсів.

Таблиця 3.4

Структуризація ризиків за впливом екзогенного середовища у сфері публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності

Група ризику	Різновиди ризиків	Причини виникнення	Шляхи мінімізації та подолання
За впливом екзогенного середовища	Нормативно-правові	Інституційні асиметрії, які ведуть до нерівномірного розподілу ресурсів і повноважень	Гармонізація законодавчої бази, ініціювання законодавчих змін для усунення асиметрій, зміцнення правового підґрунтя для ефективного управління територіальною громадою.
	Безпекові	Військові конфлікти, надзвичайні ситуації, техногенні катастрофи та загрози кібербезпеці, які дестабілізують діяльність органів публічного управління	Розробка та впровадження планів реагування на надзвичайні ситуації, посилення кібербезпеки, забезпечення підготовки персоналу до кризових ситуацій, розширення співпраці з органами безпеки.
	Корупційні	Неефективні механізми внутрішнього контролю, недостатній	Введення антикорупційних заходів, підвищення юридичної

		рівень юридичної відповідальності та наявність конфліктів інтересів, що підривають довіру до інститутів	відповідальності, забезпечення прозорості та підзвітності у прийнятті рішень, впровадження регулярного внутрішнього аудиту.
	Репутаційні	Неналежне виконання завдань, покладених на публічні інститути, що знижує їхню ефективність. Порушення принципів корпоративної етики та відсутність системи публічної звітності, що ускладнює підтримку позитивного іміджу органів.	Впровадження ефективної системи публічної звітності, підтримка позитивного іміджу, проведення регулярних PR-кампаній, моніторинг репутаційних ризиків та їх оперативне вирішення.
	Стратегічні	Неповне врахування факторів екзогенного середовища, які можуть впливати на функціонування інститутів публічного управління в майбутньому.	Розробка стратегічних планів з урахуванням довгострокових екзогенних факторів, залучення експертів для стратегічного планування, проведення регулярного аналізу зовнішнього середовища.

Джерело: власна розробка автора.

Регуляторні ризики, спричинені інституційним дисбалансом, можна зменшити шляхом стандартизації законодавчої бази та початку правильних реформ. Ризики безпеки, серед яких дії під час війни, надзвичайні ситуації та кібербезпека, вимагають розробки планів реагування, посилення кібербезпеки та навчання персоналу. Корупційні ризики, що є наслідком поганого контролю та відсутності прозорості, можна мінімізувати за допомогою антикорупційних заходів та посиленого розкриття інформації. Репутаційні ризики, спричинені неналежним виконанням обов'язків і порушенням етики, вимагають запровадження системи звітності, оприлюднення інформації та підтримки позитивного іміджу. Стратегічні ризики, що виникають через недооцінку зовнішніх факторів, можна зменшити

шляхом розробки стратегічних планів, що враховують довгострокові загрози, з аналізом зовнішнього середовища із залученням експертів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Структуризація ризиків за використанням внутрішньоорганізаційного потенціалу організації у сфері публічного управління територіальними громадами

Група ризику	Різновиди ризиків	Причини виникнення	Шляхи мінімізації та подолання
За використанням внутрішньо організаційного потенціалу організації	Функціональні	Некоректне, неналежне обґрунтування цілей та цілереалізуючих систем.	Вдосконалення системи планування, впровадження SMART-цілей, підвищення ефективності моніторингу та оцінки результатів, проведення регулярних стратегічних сесій.
	Прийняття управлінських рішень	Асиметрії в ресурсному обґрунтуванні цілей.	Залучення експертів для розробки рішень, що враховують всі необхідні ресурси, вдосконалення процесу планування, зменшення ризику прийняття необґрунтованих рішень.
	Реалізації програмно-планових документів проєктної діяльності	Відсутність співфінансування у реалізації намічених заходів. Посилення безпекових викликів та загроз.	Розробка альтернативних джерел фінансування, впровадження механізмів страхування ризиків, адаптація проєктів до змін в безпековій ситуації.
	Операційно-технологічні	Недостатньо ефективного використання технологій менеджменту	Впровадження передових методів управління, автоматизація процесів, підвищення кваліфікації персоналу, оптимізація технологічних процесів у рамках операційної діяльності.

Джерело: власна розробка автора.

Функціональні ризики неправильного обґрунтування цілей та систем їх реалізації можна мінімізувати шляхом планування, реалізації цілей SMART та отримання результатів завдяки покращеному моніторингу. Ризики прийняття управлінських рішень, спричинені дисбалансом обґрунтування ресурсів, можна знизити шляхом залучення експертів та вдосконалення процесу планування. З метою усунення ризиків у реалізації, пов'язаних з програмно-планувальними документами через відсутність співфінансування або проблеми з безпекою, важливо розробити альтернативні джерела фінансування та адаптувати проекти відповідно до змін безпекової ситуації. Операційно-технологічні ризики, що виникають внаслідок неефективного використання управлінських технологій, вимагають глибоких методів впровадження прогресивного управління, автоматизації процесів та навчання персоналу.

Модель інтегрованого територіального відновлення та розвитку передбачає спільні зусилля між органом місцевого самоврядування та різними приватними і державними зацікавленими сторонами на багатьох рівнях, включаючи органи державної влади, міжнародні та громадські організації, бізнес та залучених громадян, зосереджуючись на створенні та виконанні плану.

Ідеальний варіант передбачає розвиток і відновлення територіальної громади. Ця діяльність зосереджена навколо єдиного хабу, такого як платформа, створена офісом відновлення та розвитку громад (наразі ці офіси створені в органах місцевого самоврядування за підтримки ПРООН). Їхня роль полягає в координації зусиль, пов'язаних із визначенням ключових викликів у відновленні та розвитку громади, забезпеченні комунікаційної підтримки, пошуку оптимальних рішень та сприянні їх реалізації на основі принципів належного управління.

Хоча існують спільні організаційні та правові принципи щодо відновлення та розвитку територій, кожна територіальна громада встановлюватиме пріоритет для власних потреб, результатом чого стане унікальна модель відновлення та розвитку. Ця модель, простежується в стратегічних документах громади, просторовій організації, багаторівневих реабілітаційних ініціативах.

При створенні моделі комплексного відновлення та розвитку територіальної громади необхідно враховувати орієнтири, визначені Порядком формування Концепції комплексного розвитку територіальної громади. Ці орієнтири включають:

- 1) географічне положення громади;
- 2) стан навколишнього природного середовища;
- 3) сучасний стан використання земель та їх охорони;
- 4) просторове розміщення населених пунктів, наявність житла, стан і структуру власності житлового фонду, доступ до комунальних послуг, послуг електронного зв'язку, наявність транспортних засобів, розмір субсидій;
- 5) демографічний стан і добробут населення;
- 6) підвищення людського капіталу;
- 7) охорону здоров'я, соціальні послуги та інклюзивність;
- 8) економічну заангажованість;
- 9) системи надання послуг мешканцям громади;
- 10) інфраструктуру туризму;
- 11) історико-культурні цінності громади;
- 12) попит на перевезення та якість доріг у межах транспортної інфраструктури;
- 13) стан інженерної та комунальної інфраструктури;
- 14) благоустрій території;
- 15) стійкість інженерно-транспортної інфраструктури щодо природних та техногенних ризиків, забезпечення цивільного захисту громадян та пом'якшення пов'язаних з цим ризиків, громадської безпеки, мереж правоохоронних органів та аварійно-рятувальних служб;
- 16) структуру управління в громаді;
- 17) фінансові ресурси, якими володіє громада;
- 18) стан містобудівної документації;
- 19) рівень цифрового розвитку;
- 20) додаткові сфери фокусування.

Рекомендується включити критерій, що стосується «людського капіталу територіальної громади». Згідно з порядком формування Концепції інтегрованого розвитку території, затвердженої Наказом Міністерства розвитку громад та територій України 22 вересня 2022 року № 172, термін «людський капітал територіальної громади» охоплює колективне здоров'я, знання, навички та мотивацію, накопичені населенням громади. Цей капітал свідомо розвивається і використовується для покращення якості життя мешканців, підвищення інвестиційної привабливості та оптимізації господарської діяльності [120].

Важливим аспектом, що тісно пов'язаний з людським капіталом та водночас слугує напрямком інтегрованого розвитку громад в умовах воєнного стану і в післявоєнний період, є розвиток креативної економіки. Ця форма економіки виявляє підвищену стійкість до різноманітних ризиків завдяки тому, що її основним ресурсом є нематеріальні активи. В Україні вже закладено правові основи для підтримки креативних індустрій, і відповідні заходи відображені у планах уряду. Проте на рівні Міністерства економіки України, а також регіональних і місцевих органів публічної влади цьому напрямку поки що не надається достатньої уваги.

Місцеві стратегії, що ґрунтуються на культурних аспектах, мають потенціал для відкриття нових можливостей у створенні робочих місць та сприяттві економічному розвитку на місцевому рівні. Такий підхід може сприяти формуванню та відновленню почуття приналежності до певної території, а також стимулювати місцевий розвиток через виробництво культурних продуктів. Міжнародний досвід демонструє, що креативні індустрії займають дедалі важливішу роль у розвитку та трансформації місцевих процесів, а також сприяють підвищенню зайнятості. Відтак їх необхідно враховувати під час планування процесів відновлення та розвитку територіальних громад.

Крім того, важливо розробити ефективні стратегії та інноваційні інструменти, які б стимулювали підприємницькі ініціативи. Підтримка місцевого економічного розвитку є критично важливим фактором для вирішення всіх питань, що стосуються місцевого рівня.

Інтегроване відновлення та сталий розвиток територіальних громад мають також враховувати гендерну перспективу, що дозволить реалізувати права та можливості як чоловіків, так і жінок і, таким чином, створити більш сприятливі умови для довгострокового відновлення громад.

Необхідним для відновлення громад є цифрові рішення та цифрова демократія, що дозволяють залучити всіх бажаючих до формування порядку денного та його реалізації та контроль.

Розуміння потреб громадян і підкреслення попиту мають вирішальне значення. Встановлений рівень готовності дозволяє сформулювати рекомендації для громади щодо відповідних дій, джерел підвищення кваліфікації та застосовних методів підтримки. Необхідно створити дорожню карту, яка окреслить шлях від поточної до передової цифровізації. Слід докласти зусиль для покращення доступу до якісного навчання та консультаційних послуг, одночасно шукаючи ресурси та фінансову підтримку. Місцева влада повинна використати власний досвід і об'єднати зусилля з мережею інноваційних центрів, систем та інструментів для сприяння цифровій трансформації [194, с. 139].

Цифрові технології, які забезпечують стандарти, безпеку, а також технологічні та технічні можливості, є важливими для потреб суспільства. Часто найефективніші результати виникають завдяки простим, нескладним рішенням.

Громадам важливо підвищувати цифрові компетенції жителів і робочої сили. Досягнення цього дасть змогу вміло використовувати сучасні цифрові інструменти та сприятиме зростанню інноваційної культури в суспільстві. До ключових сфер, які потребують розвитку та підтримки, належать постійне навчання, створення освітніх програм із цифрових технологій та залучення зацікавлених сторін до перспективних проєктів та цифрових ініціатив.

Основні етапи оцифрування включають збір, керування та застосування даних за допомогою відповідних інструментів спільноту. Відомим методом управління інформацією є «кооперативи даних», які представляють відносно нову форму співпраці. Усі учасники надають доступ до своїх даних та інформаційних ресурсів, створюючи колективний вплив. Ці «кооперативи даних» працюють без необхідності

реєстрації чи юридичних формальностей, функціонуючи як неформальний засіб обміну інформацією. Хоча існують певні наслідки для бізнесу, як суспільство, так і державний сектор також отримують значні вигоди від такого підходу. Успішним прикладом управління даними в Україні є додаток «CityScale» [123], який використовує дані, зібрані користувачами, для визначення оптимальних умов проживання. Розробники «CityScale» визнали брак доступних даних на локальному рівні, що спонукало їх залучити користувачів до збору даних на своїй платформі. Користувачі можуть оцінювати рівень забруднення повітря та контролювати рівень шуму по всій країні. Цю інформацію можна систематизувати та досліджувати відповідно до конкретних параметрів. Портал є цінним ресурсом для іноземців, зацікавлених у створенні свого бізнесу в Україні.

Основними ознаками та керівними принципами інтегрованих моделей відновлення та розвитку територіальних громад є [123]:

- включення моделі в документи планування територіальної громади;
- комплексне бачення територіальної громади як взаємопов'язаної системи, де всі елементи взаємозалежні та детерміновані;
- дослідження взаємовпливу факторів різних галузей і соціально-економічних процесів;
- визначення пріоритетів політики відновлення та розвитку, а також комплексу заходів щодо їх реалізації з підкресленням їх взаємозв'язку (міждисциплінарний підхід);
- активна участь усіх потенційно зацікавлених сторін у розробці моделі;
- встановлена горизонтальна і вертикальна координація як під час створення моделі, так і при її виконанні;
- міждисциплінарний підхід, що враховує взаємозв'язок усіх аспектів соціально-економічного розвитку територіальної громади;
- покращене використання нематеріальних факторів для відновлення та зростання громади.

Отже, концептуальні засади щодо підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами мають бути спрямовані на формування

інноваційної, прозорі та адаптивної системи управління, здатної забезпечити стабільність та сталий розвиток громад в умовах сучасності.

### **3.2. Резерви підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах децентралізації та невизначеності**

В умовах децентралізації та продовження реформування системи публічного управління громадами, включаючи систему органів місцевого самоврядування та їх місцеві фінанси, існує ряд невизначеностей. Дорожня карта децентралізації на 2024-2027, ухвалена урядом на початку 2024 року, передбачає розвиток таких характеристик спільної власності територіальних громад, як: 1) спроможність (сталі інституції, планування, повноваження); 2) багатство (системна, якісна робота з інвестиціями та податками); 3) інклюзивність (залученість громадян, жителів громад до публічного управління, доступність послуг); 4) прозорість (підзвітність, відкритість, антикорупційні важелі та інструменти); 5) інтегрованість (мультирівневе врядування та врегульований адміністративно-територіальний устрій як територіальна умова реалізації повноважень у громадах).

В результаті реформування органи місцевого самоврядування мають бути забезпечені цифровими інструментами для планування та реалізації проєктів з розвитку у різних сферах, здатністю залучення державного, приватного та інших видів фінансових ресурсів для впровадження цих проєктів. Додатково заплановано розвиток компетенцій органів місцевого самоврядування з проєктного менеджменту, стратегічного планування, антикорупційної діяльності, інвестиційної та інших видів діяльності. Тож це свідчить про майбутній розвиток управління розвитку ТГ за рахунок різних резервів підвищення його ефективності (управлінських, кадрових, фінансових та інших).

Акцентуємо увагу на майбутньому посиленні участі громадян в місцевому самоврядуванні завдяки їх залученню в роботу відповідних органів (участі в процесі прийняття місцевих рішень), поширенню практики формування органів

самоорганізації населення та покращенню процедур їх створення, ідентифікації стандартів та правил здійснення публічних консультацій при розробці, впровадженню державної політики місцевого рівня.

Зважаючи на продовження процесів становлення нової системи публічного управління територіальними громадами, у контексті переходу до третього етапу реформування важливо виокремити умови невизначеності, в рамках яких буде здійснюватися розвиток цієї системи:

1. Невизначеними залишаються правові основи функціонування публічної влади в громадах на деокупованих територіях. Відповідно до Плану заходів на 2024-2027 роки розробка проєкту Закону України «Про особливості відновлення публічної влади на деокупованих територіях» планувалася на березень 2024 року, однак на сьогоднішній день етапи його підготовки залишаються невідомими.

2. Призупинено процес зміни формату роботи МДА, а саме створення органів префектурного типу. Невизначеними залишаються зміни, які мали б відбутися у зв'язку з прийняттям Закону «Про внесення змін до Закону України № 4298 від 30.10.2020 «Про місцеві державні адміністрації та деяких інших законодавчих актів України щодо реформування територіальної організації виконавчої влади в Україні», адже станом на листопад 2021 року розгляд цього нормативно-правового акту перенесено. У цьому документі мають визначатися правові норми, що врегульовують відносини місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування у сфері виконання першими окремих повноважень суб'єктів управління розвитку ТГ. Додатково Закон усуває прогалини щодо забезпечення та перевірки законності нормативно-правових актів органів місцевого самоврядування для збалансування наявної системи стримування та противагу в контексті дотримання положень Конституції України на місцевому рівні. Саме такі зміни сприятимуть підвищенню рівня прозорості в діяльності громад та рівня їх європейської інтеграції. Також для забезпечення прозорості роботи органів місцевого публічного управління передбачено впровадження концепції мультирівневогорядування, що, на нашу думку, значно вплине на цілісну систему

публічного управління громадами. Реалізація такої ідеї врядування передбачає нормативне врегулювання долучення територіальних громад до розробки основних національних, регіональних політик, забезпечення рівного доступу органів місцевого самоврядування до членства у всеукраїнських асоціаціях. На сьогодні у статті 4 Закону України «Про асоціації органів місцевого самоврядування» № 1275-VI від 16.04.2009 передбачено участь органу місцевого самоврядування лише в одній всеукраїнській асоціації. Станом на червень 2024 року зміни до зазначеного Закону № 1275-VI від 16.04.2009 не підтримуються Міністерством розвитку громад та територій, обґрунтування якого посилається на достатність існуючих законодавчих положень у забезпеченні організації та роботи асоціацій з ОМС [152, 160]. Законопроект «Про внесення змін до Закону України "Про місцеві державні адміністрації та деяких інших законодавчих актів України щодо реформування територіальної організації виконавчої влади в Україні» (реєстраційний № 4298 від 30.10.2020) містить ряд змін, спрямованих на реформування системи місцевого самоврядування та виконавчої влади. Законопроектом № 4298 від 30.10.2020 запропоновано створення нормативно-правових умов для діяльності МДА префектурного типу до часу внесення змін.

Тим самим буде забезпечено відповідність законодавства та роботи МДА при виконанні ними їх роботи сучасним викликам, які існують в діяльності посадових осіб обласного та районного рівнів публічного управління. Затверджена Урядом Дорожня карта децентралізації на 2024-2027 роки [58].

Органи префектурного типу, як правило, характерні для країн з централізованою системою управління, вони забезпечують ефективність управління на місцевому рівні в рамках загальної державної політики. У Франції існують префекти, які представляють центральний уряд на різних рівнях адміністративного поділу країни (департаменти, регіони тощо). Вони відповідають за координацію діяльності державних органів на місцевому рівні та забезпечення виконання державної політики.

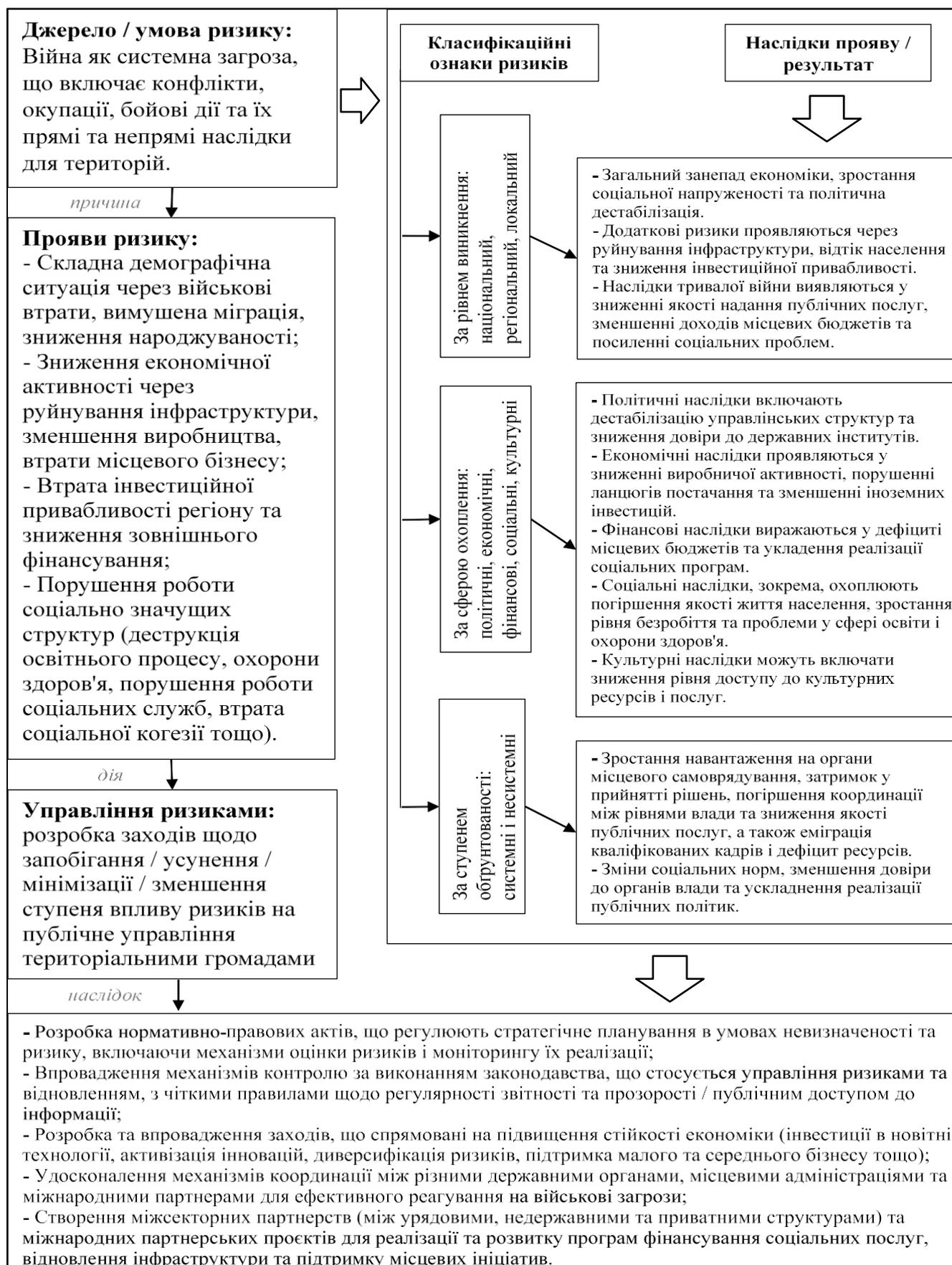


Рис. 3.6. Карта ризиків для формування ефективного публічного управління територіальними громадами.

Джерело: власна розробка автора.

В Італії функції префектів виконуються префектурними урядами, які також відповідають за координацію діяльності місцевих урядовців та забезпечення виконання державних програм. Провінції наділені обмеженими функціями в таких сферах: координація територіального планування, охорони навколишнього середовища, транспортне планування, будівництво й управління мережею доріг, збір та аналіз даних для надання технічної та адміністративної підтримки місцевим органам влади; управління освітою.

В Іспанії існують префектури, що представляють центральний уряд на різних рівнях адміністративного поділу країни (провінції, автономні спільноти тощо). Вони також відповідають за координацію та контроль діяльності місцевих органів влади. На місцевому рівні до повноважень провінцій належать: забезпечення координації та надання публічних послуг [248, 251, 255].

Законопроектom № 4298 від 30.10.2020 також вносяться зміни до Закону України «Про місцеві державні адміністрації», а саме пропонується закріплення положень щодо:

1) принципів діяльності МДА, серед яких принцип ефективності – «досягнення максимально можливих результатів в роботі МДА при використанні мінімального обсягу наявних ресурсів за певний проміжок часу», а також: законності та верховенства права, прозорості діяльності, єдності державної політики, наступності, безперервності, субсидіарності, децентралізації, деконцентрації, підконтрольності, сталого розвитку [58]. Для порівняння, в сучасній редакції Закону «Про місцеві державні адміністрації» закріплено перелік таких принципів їх роботи: відповідальності перед людьми та державою за їх діяльність; пріоритетності прав людини; верховенства права; гласності; законності; поєднання державних і місцевих інтересів (стаття 3) [29, 150, 158]. Тож очевидно, що прийняття вищенаведених законодавчих змін призведе до потреби у внутрішній перебудові роботи службовців МДА, вплине на ефективність їх діяльності, зокрема в частині взаємодії з органами місцевого самоврядування;

2) чіткий розподіл повноважень та завдань МДА за такими напрямками: забезпечення дотримання законності роботи посадових осіб та органів місцевого

самоврядування, зокрема актів ОМС, які вони приймають в процесі вирішення питань місцевого розвитку; координація територіальних органів ЦОВВ; виконання окремих повноважень ОМС до внесення потрібних змін в Конституції;

3) формування багаторівневої системи забезпечення законності в роботі органів місцевого самоврядування: акти сільських, селищних, міських рад в територіальних громадах та їх голів будуть підлягати перевірці та аналізу на відповідність Конституції, законам з боку районних державних адміністрацій, які визначаються органами підтримки законності на районному рівні; акти рад у районах будуть перевірятися щодо дотримання законності посадовими особами обласних державних адміністрацій, які визначаються органами підтримки законності на регіональному рівні; акти обласних рад підлягатимуть перевірці щодо дотримання законності з боку ЦОВВ, які визначаються органами підтримки законності на центральному рівні [29, 150, 158].

Водночас переглянутим законопроектom передбачено надання МДА секторальних повноважень, що значно посилює їх роль водночас зі зменшенням адміністративного, фінансового, громадського контролю за використанням цих повноважень. Незрозумілим залишається статус голови МДА щодо таких повноважень: як функції представника держави, місцевого самоврядування районного, обласного рівня або ж їх повноваження будуть закріплені як «делеговані чи власні» повноваження місцевого рівня [29].

Таким чином, в цілому невизначеними залишаються такі ключові аспекти територіальних органів ЦОВВ: їх компетенції у кожному регіоні, області, місті; механізм координації діяльності МДА та ОМС для належного виконання управління на місцевому рівні; повноваження МДА у різних секторах діяльності, зокрема щодо обсягів делегованих повноважень ОМС; обсяги фінансування можливих делегованих повноважень від ОМС; принципи та порядок взаємодії з ОМС тощо.

3. Потребують врегулювання окремі питання адміністративно-територіального устрою, наприклад у процесі підготовки перебуває Проект Закону України «Про порядок вирішення питань адміністративно-територіального устрою України» (реєстраційний номер 4664 від 28.01.2021). Прийняття нормативно-

правового акту матиме вплив на посилення спроможності територіальних громад та розвиток регіонів завдяки чіткості визначення порядку прийняття рішень ОМС у сфері адміністративно-територіального устрою. Завдяки прийняттю цих законодавчих змін будуть спрощені та пришвидшені вирішення питань у цій сфері (зміна меж населених пунктів, їх віднесення до окремих категорій), відповідно це сприятиме об'єднанню ресурсів громад, позитивно позначатиметься на ефективності використання наявних ресурсів.

Проект Закону України «Про порядок вирішення питань адміністративно-територіального устрою України» (№4664 від 28.01.2021) повинен встановити правовий статус адміністративно-територіального устрою в Україні, класифікувати різні види адміністративно-територіальних одиниць, визначити класифікаційні критерії, а також регламентувати повноваження інших органів у процесі вирішення питань, що стосуються адміністративно-територіального устрою держави. Законопроектом № 4664 від 28.01.2021 вводяться базові поняття в умовах децентралізації влади та зміни її територіальної організації [2, 163].

4. Тривають процеси підготовки нормативно-правових актів щодо розмежування повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади, продовжуються відповідно до принципу субсидіарності. На разі не сформовані засади, принципи та критерії розмежування повноважень держави та ОМС, відповідно відсутні пропозиції щодо внесення законодавчих змін.

У 2021 році було розроблено Проект Закону про внесення змін до чинного законодавства «Про місцеве самоврядування в Україні», що стосується перерозподілу повноважень органів місцевого самоврядування в контексті змін в адміністративно-територіальному устрої №6281 від 04.11.2021 (знятий з розгляду у лютому 2023 року). Мета цього проекту полягала саме у формуванні спроможного, ефективного місцевого самоврядування завдяки розподілу повноважень за принципом субсидіарності між сільськими, селищними, міськими радами, їх виконавчими органами, районними та обласними радами. Нормами Закону передбачено розмежування повноважень між районними та обласними радами у зв'язку зі зміною адміністративно-територіального устрою, приведення у

відповідність до бюджетного законодавства. Кінцева мета змін – забезпечення доступності, покращення якості надання публічних послуг мешканцям громад.

Згідно з нормами вказаного акту внесено пропозиції про визначення однакових повноважень для рад у селах, селищах та містах, їх виконавчих органів у сферах контролю та дотримання законодавства про зайнятість та умови праці громадян; архітектури, містобудування; надання медичних, освітніх, соціальних послуг; управління власністю, що належить громаді, (спільна власність територіальних громад та активи) в межах її території; управління архівною справою на рівні території тощо [65, 91, 163].

В іншому Проєкті Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо децентралізації та розмежування повноважень органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади у зв'язку зі зміною адміністративно-територіального устрою» № 6282 від 04.11.2021 (знято з розгляду у лютому 2023 року) запропоновано переважно редакційні зміни для усунення застарілих юридичних термінів та визначень. Водночас не було внесено пропозицій щодо врегулювання нової системи взаємовідносин між громадами, районами, областями. Тож фактично зміни не призвели б до зростання ролі та спроможності територіальних громад у вирішенні питань місцевого характеру, адже передача функцій від районного на місцевий рівень відбувалася б тільки в галузі освіти та охорони здоров'я. Як і в Законопроєкті №6281 не піднімається та не вирішується питання створення міських агломерацій, які тісно пов'язані з невеликими містами навколо або селищами чи селами, що потребує нормативного врегулювання [163].

Також потребують вирішення питання щодо формування та впровадження стратегій розвитку в громадах, зважаючи на зростання обсягів фінансових ресурсів у їх розпорядженні та плануванні розвитку компетентностей органів управління місцевого рівня. Потребують розвитку аспекти просторового планування територій громад [2, 163].

На противагу вищевказаному Законопроєкту № 6282 від 04.11.2021 експертами запропоновано Проєкт Концепції розмежування та розподілу повноважень місцевого самоврядування та виконавчої влади. Підкреслюємо значення ініціативи

щодо розподілу повноважень, керуючись принципами ефективності, узгодженості інтересів держави і місцевих спільнот, субсидіарності, уникнення конфліктів, автономності та функціональної здатності.

Проект Концепції розмежування повноважень місцевого самоврядування і виконавчої влади спрямований на:

- класифікацію повноважень за їх типами відповідно до значущості для державної політики, зокрема: повноваження, які не підлягають передачі; повноваження, що можуть бути передані органам місцевого самоврядування (ОМС); делеговані повноваження ОМС; а також власні повноваження ОМС;
- встановлення правових рамок для регулювання цих повноважень у Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» та у відповідному галузевому законодавстві;
- створення умов для передачі повноважень від держави до органів місцевого самоврядування;
- створення основи для оцінки належним чином вартості передачі повноважень за їх видами, визначення потрібних ресурсів для забезпечення їх виконання [65, 76].

У Концепції розподіл повноважень викладено за видами та ознаками, які відображають їх різні виміри. Організаційні повноваження стосуються внутрішньої організації діяльності органів місцевого самоврядування: формування рад, комітетів рад, порядків їх діяльності, взаємодії з виконавчою публічною владою на місцях. Адміністративно-регуляторні повноваження (розроблення, прийняття нормативно-правових актів, актів разової дії, спрямованих для врахування іншими особами) стосуються третіх осіб: право щодо регулювання ставок місцевих податків та зборів, надання дозволів, ліцензій тощо. Бюджетно-секторальні повноваження передбачають сервісну діяльність рад, її виконавчих органів, надання публічних послуг мешканцям громади. В Концепції акцентовано увагу саме на розподілі повноважень за цим їх видом. Контрольні повноваження передбачають реалізацію заходів нагляду та контролю від імені держави та місцевого самоврядування [91].

Таким чином, в Україні невизначеними залишаються питання щодо ідентифікації критеріїв та принципів розмежування повноважень та наділення повноважень ОМС, що й призводить до відсутності можливостей покращити ефективність їх діяльності щодо вирішення питань місцевого характеру та реалізації стратегій розвитку територій.

Для підвищення ефективності публічного управління в Дорожній карті децентралізації на 2024-2027 роки та відповідному Плані заходів її реалізації заплановано зміцнення фінансової спроможності органів влади територіальних громад. Для цього потрібно:

1) розробити проєкт Закону, що передбачає розширення повноважень органів місцевого самоврядування в галузі управління місцевими податками і зборами, зокрема в аспекті вдосконалення інформаційного обміну між органами місцевого самоврядування та податковими органами; здійснення контролю за надходженнями місцевих податків і зборів; а також впровадження автоматизації та цифровізації процесів управління місцевими податками і зборами;

2) удосконалити механізм зарахування податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) до місцевих бюджетів, що передбачає зарахування певного обсягу цього податку відповідно до місця реєстрації або проживання платника податку;

3) удосконалити (переглянути) механізм горизонтального вирівнювання місцевих бюджетів;

4) розвинути механізм співробітництва між територіальними громадами шляхом законодавчого регулювання створення та статусу міських агломерацій, що потребує розробки відповідного проєкту Закону України щодо правового регулювання створення та статусу міських агломерацій;

5) потребують визначення питання управління комунальною власністю громад. Станом на час написання дисертаційного дослідження перебуває в процесі ознайомлення урядом з його положеннями проєкт Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» щодо комунальної власності» № 6479 від 28.12.2021).

У 2020 році територіальним громадам у спільну власність територіальних громад передано 23 тис об'єктів спільної власності, які раніше належали до управління районних рад (Закон України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України» від 15 грудня 2020 р. № 1081-IX).

У зв'язку з процесом передачі цих об'єктів та майна територіальним громадам виникли проблеми визначення чіткого законодавчого регулювання відносин з набуття, здійснення, припинення права комунальної власності на майно у підпорядкуванні громад. Проєкт внесення змін № 6479 від 28.12.2021 передбачав покращення правового регулювання вказаних відносин, регламентацію відносин з управління на районному та обласному рівні об'єктами, що перебувають у спільній власності територіальних громад, надання консультацій районними та обласними радами для сільських, селищних та міських рад щодо механізму управління такими об'єктами. Також нормами законопроєкту № 6479 від 28.12.2021 передбачено нормування процесу керівного впливу громад на об'єкти спільної власності в межах співробітництва територіальних громад.

Прийняття акту мало позитивно позначитися на умовах проживання населення, публічні послуги, розвиток комунальної інфраструктури, законність прийняття управлінських рішень щодо комунального майна [157].

Наведемо деякі приклади управління комунальним майном в громадах. У Луцькій міській територіальній громаді створено відділ управління спільним майном, завдання якого полягають саме в реалізації цілісної політики та підвищення ефективності такого управління; контролі за ефективністю збереження, використання майна громади, що передано підприємствам, установам чи організаціям в оперативне управління (в тому числі на умовах оренди, позики). Відділ також здійснює перегляд додержання законодавства щодо приватизації та оренди суб'єктами, які взяли в оренду комунальну власність або приватизували її [30].

Зважаючи на вищевикладені умови невизначеності щодо окремих інституційно-правових, організаційних, фінансових, кадрових та інших аспектів діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема в частині передачі

повноважень на місцевий рівень, налагодження взаємодії з МДА, визначимо резерви підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами за ключовими компонентами такої системи:

1) у I-нормативно-законодавчому блоці: нормативно-правове забезпечення, зокрема розробка та прийняття законодавчих змін, які врегульовують та впливають на ефективність публічного управління громадами, такі законодавчі акти:

Закон «Про внесення змін до Закону України «Про місцеві державні адміністрації та деяких інших законодавчих актів України щодо реформування територіальної організації виконавчої влади в Україні» для розподілу повноважень місцевих адміністрацій щодо координації територіальних органів центральних органів виконавчої влади, забезпечення законності роботи місцевого самоврядування та виконання їх окремих повноважень, аналізу актів органів місцевого самоврядування на їх законодавчу відповідність;

- варто визначитися з прийняттям Концепції розмежування та розподілу повноважень місцевого самоврядування та виконавчої влади, в якій зокрема відсутні ключові сектори, які будуть підпадати під управління органів місцевого самоврядування;

- інші нормативно-правові акти, які визначають інституційно-правові засади управління громадами, зокрема в сфері місцевих фінансів, комунальної власності та майна, а також методичні рекомендації щодо оцінки ефективності управління комунальною власністю, місцевими фінансами та майном, висвітленням відповідних показників ефективності такого операційного менеджменту зокрема за допомогою наборів «відкритих даних» в розрізі спільної власності територіальних громад. Відповідно варто затвердити порядки оцінки ефективності управління в розрізі основних об'єктів, на які здійснюють керівний вплив суб'єкти управління в громадах в цілях їх продуктивного використання в громаді. В першу чергу такий порядок має бути створений щодо спільної власності територіальної громади.

2) II-управлінський структурно-елементний блок за такими елементами:

– організаційна структура публічного управління, в межах якої визначається ступінь ієрархії та підпорядкування окремих її структур управління: налагодження системи взаємодії між МДА та ОМС щодо забезпечення законності управлінських рішень та актів останніх;

– виконавча влада системи публічного управління (виконавчі органи ОМС, місцеві державні адміністрації, які з ними взаємодіють), службовці місцевого самоврядування: налагодження системи підвищення кваліфікації та здобуття нових компетенцій державних службовців місцевого рівня відповідно новим викликам та потребам зовнішнього середовища;

– матеріальна, фінансова: виділення необхідних ресурсів для забезпечення передачі, делегування повноважень на місцевий рівень з урахуванням ефективності їх використання;

– організаційно-правова основна діяльності ОМС: прийняття найбільш обґрунтованих нормативно-правових актів з точки зору витрат на їх впровадження та ефективності для суспільства, а саме таких: Закону України щодо розмежування повноважень органів місцевого самоврядування різних рівнів й органів виконавчої влади за принципом субсидіарності.

– наявна інфраструктура, ресурси, спільна власність територіальних громад: прийняття положень та законодавчих змін у сфері управління комунальною власністю, які сприятимуть розвитку місцевої інфраструктури та позитивно впливатимуть на законність, правильність управлінських рішень та дій щодо використання переданого громадам майна.

3) діяльнісно-продуктивний блок: впровадження інноваційних управлінських підходів, методів, інструментів, технологій публічного управління громадами. Розробка різних ініціатив підвищення ефективності та продуктивності роботи ОМС для більш якісного надання публічних послуг, взаємодії з органами самоорганізації населення, мешканцями громад, іншими органами державної влади різних рівнів.

Зокрема, існує потреба у впровадженні сучасних інструментів управління персоналом в органах місцевого самоврядування відповідно до нових норм та положень Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Інноваційні підходи, методи, інструменти та технології публічного управління громадами можуть включати різноманітні ініціативи та розробки, які спрямовані на покращення ефективності та якості надання публічних послуг та взаємодії з громадянами: електронне врядування на місцевому рівні завдяки розробці та налагодженню роботи електронних сервісів для надання доступу до адміністративних послуг жителям громад, подання заяв; подальший розвиток відкритих даних та їх публікації через офіційні сайти громад (щодо місцевих бюджетів, стану їх виконання); електронна демократія завдяки розробці та налагодженню роботи платформ для проведення громадських обговорень актів місцевого самоврядування, консультацій виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, залучення громадян до прийняття управлінських рішень щодо місцевих питань розвитку; розвиток мережі спільнот жителів громад завдяки створенню форумів для обговорення питань та інтересів громади.

Резерви підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами стосуються наявних запасів у різних підсистемах менеджменту на місцевому рівні, які можливо використати для збільшення ефективності різних суб'єктів відносин у цій сфері. Тому доцільно класифікувати резерви забезпечення більшого ступеня продуктивності ОМС на такі:

1. Управлінські процеси та процедури системи публічного управління громадами, що передбачає їх оптимізацію, спрощення, скорочення адміністративних бар'єрів для швидкого та ефективного вирішення питань жителів громад.

2. Місцеві фінанси, зокрема, можливим вважаємо підвищення рівня прозорості використання наявних фінансових ресурсів громад, контроль за їх розподілом за різними напрямками. В останні роки в межах системи управління місцевими бюджетами здійснено ряд позитивних змін. Налагоджено підзвітність органів місцевого самоврядування щодо виконання бюджетних програм місцевого бюджету, відкрито дані про бюджет громад та стан його виконання в розрізі податкових надходжень та видатків (наприклад, діє Дашборд «Бюджети територіальних громад України» на офіційному сайті Децентралізація), що

уможлиблює аналіз ефективності місцевих фінансів, джерел залучення коштів до громади, обсягів видатків за різними напрямками, в тому числі на апарат управління.

В результаті реформи місцевих фінансів зростає рівень зацікавленості ОМС у збільшенні податкових та інших надходжень до бюджетів, пошуку резервів наповнення бюджету. Високі та динамічні темпи приросту доходів характерні для фінансово спроможних громад саме завдяки використанню резервів наповнення бюджету. Крім того, ОМС зацікавлені у формуванні оптимальної структури видатків, створенні ефективного управлінського апарату, оптимізації його чисельності, що також виступають додатковими резервами зростання ефективності публічного управління. Відкриті дані щодо планування та виконання місцевих бюджетів сприяли проведенню моніторингу та аналізу формування фінансових ресурсів громад та використання коштів бюджетів, що скорочує ризики їх нераціонального витрачання. Відтак на сьогодні можливим є аналіз бюджетів громад за структурою доходів, видатків, динамікою доходів та видатків, профіцитом та дефіцитом бюджету, його виконання за загальним, спеціальним фондом, порівняння з іншими бюджетами в межах областей. Можливим є також оцінка обсягів кредитування, фінансування, обсягів трансфертів від органів публічного управління (субсидії, дотації з державного бюджету) [Місцеві фінанси та бюджетна децентралізація; Державний веб-портал бюджету для громадян. Місцеві бюджети].

3. Налагодження системи підзвітності діяльності органів місцевого самоврядування (наприклад, публічна інформація, доступна для громадян у формі відкритих даних та реєстрів: реєстр щодо співробітництва територіальних громад) [177].

Завдяки функціонуванню сайтів з відкритими даними територіальні громади оприлюднюють інформацію щодо річних планів закупівель громад, перелік об'єктів комунальної власності та переданих в оренду, генеральних планів населених пунктів, фінансової звітності, детальних планів територій, мережі розпорядників коштів, бюджетних програм та звітів щодо їх реалізації, реєстрів освітніх закладів, дані про споживання комунальних ресурсів, об'єкти і засоби торгівлі та іншу інформацію [31, 183, 230].

4. Розвиток кадрових резервів системи місцевого самоврядування, підтримка професійного зростання у сфері місцевого публічного управління, від чого залежить як якість публічного управління територіальними громадами, так і ефективність виконання повноважень ОМС.

Загалом до основних складових підвищення ефективності управління громадами віднесемо: вдосконалення та оновлення нормативно-правового забезпечення, продовження реформ; правильний вибір стратегій управління в умовах невизначеності; дотримання стандартів управління в нових соціо-еколого-економічних умовах, навчання управлінців територіальних громад, підвищення рівня комунікації службовців і громад та співпраці територіальних громад.

### **3.3. Стратегічні напрями підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності**

В умовах невизначеності Україна може посилити систему публічного управління територіальними громадами шляхом реалізації чітко окреслених заходів. На початковому етапі доцільно сформувати механізми, що забезпечать оперативну реакцію на соціальні та економічні зміни. Така стратегія реалізується шляхом сприяння ефективним комунікаційним каналам між громадами, місцевою владою та центральними органами влади. Крім того, підвищення рівня прозорості та відкритості є ключовим, оскільки воно передбачає надання громадянам доступу до інформації щодо управлінських процесів, рішень, витрат і результатів, що згодом зменшить ризик корупції та зміцнить довіру до державних органів.

При оптимізації системи публічного управління територіальними громадами в Україні слід враховувати декілька принципів, таких як прозорість, участь громадян та інтеграція інформаційних технологій для оптимізації адміністративних процесів, сприяння ефективній комунікації між місцевою владою та громадою.

Крім того, вкрай важливо підтримувати стабільність і безперервність, особливо в умовах невизначеності, захищаючи принципи демократії та верховенства права [73, с. 80]. Такі дії можуть допомогти Україні у вдосконаленні системи

управління територіальними громадами, що дозволить їм ефективно працювати в умовах невизначеності.

Оцінка сильних і слабких сторін органів самоуправління територіальних громад є важливою для прийняття обґрунтованих рішень щодо їх ефективності. Крім того, вкрай важливо оцінити можливості та загрози, які виникають під час їх діяльності. Пропонуємо використовувати для цих оцінок технологію SWOT-аналізу, оскільки вона дозволить виявити не лише сильні та слабкі сторони, але й наявні резерви та приховані можливості (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

SWOT-аналіз оцінки потенціалу органів самоуправління територіальних громад в умовах невизначеності

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
<b>Економічний потенціал</b>			
Диверсифікована економіка в багатьох секторах; помітна диверсифікація рівнів виробництва; підвищення інвестиційної привабливості регіонів і територій: сприятливий досвід залучення інвестиційних ресурсів	Економіка та підприємницька структура демонструють низький рівень конкурентоспроможності в поєднанні з обмеженою купівельною спроможністю населення. Існує мінімальне представництво великих підприємств,	Перехід до інноваційної інвестиційної моделі розвитку: запуск оригінальних виробництв; створення сприятливих умов для переміщення підприємств у регіони; модернізація технологій	Активізація тіньової економічної діяльності та зростання економічної злочинності; недоліки та нестабільність існуючих внутрішніх законів; контрабанда нелегальних товарів;
	недостатня технологічна підтримка економіки та неналежний стан енергетичних мереж через значні збитки від війни, а також значні руйнування підприємств через активне здійснення бойових дій	виробництва; розробка надійної інвестиційної стратегії; впровадження енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій.	неадекватні рамки стратегічного планування; недостатній захист суб'єктів господарювання

<b>Науково-технічний потенціал</b>			
Високий рівень інституційної підготовки кадрів, що включає використання сучасних інноваційних підходів до навчання	Залежність від зовнішнього фінансування та інвестицій; слабка матеріально-технічна база для проведення фундаментальних наукових досліджень; низький рівень розвитку прикладних досліджень; неефективна структура науково-технічних робіт	Розширення нових наукоємних галузей інноваційної економіки; посилення міжнародної співпраці в науково-технічній сфері	Посилення конкуренції в сфері інноваційних та високотехнологічних продуктів; відсутність адекватної державної підтримки наукової та інноваційної діяльності; недостатність законодавчої бази для регулювання інновацій
<b>Інституційний потенціал</b>			
Лібералізація діяльності суб'єктів господарювання, наявність різноманітної фінансово-кредитної системи, а також високий рівень професійної активності	Обмежений рівень розвитку фінансових структур на місцевому рівні; висока централізація управлінських процесів; недостатня ефективність системи організаційного управління	Формування і вдосконалення ефективної інфраструктури, що підтримує діяльність на регіональному та місцевому рівнях	Зростання політичних ризиків, які можуть негативно впливати на соціально-економічний розвиток

Джерело: власна розробка автора.

В умовах війни в Україні місцева влада стикається з двома основними факторами невизначеності, що мають значний вплив на їх здатність ефективно реагувати на кризу як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі (рис. 3.7.).

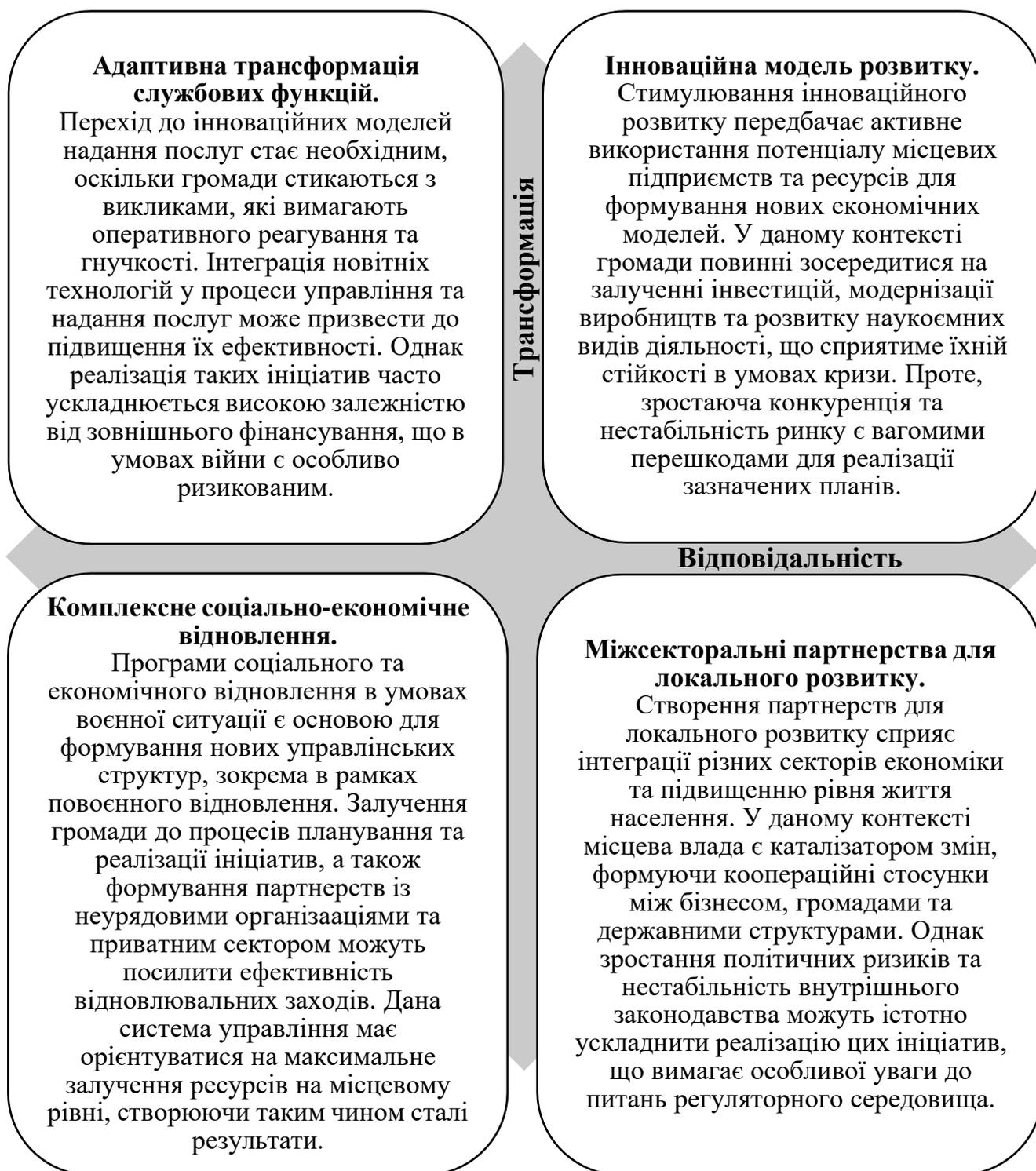


Рис. 3.7. Стратегічні моделі самоуправління територіальними громадами в умовах невизначеності.

Джерело: власна розробка автора.

Перш за все варто відзначити пріоритетність питання відповідальності за здійснення кризового управління, зокрема більш автономно місцевими органами влади на локальному рівні чи централізовано урядом. Натомість трансформаційні

можливості пов'язані з радикальною зміною робочих моделей місцевих рад та адаптацією до нових умов, а також можливістю швидкого повернення до звичних практик управління, що може вплинути на стабільність та ефективність надання публічних послуг. Роль держави у сприянні інноваціям є визначальною, адже саме вона формує політичні рамки та стимули, які підтримують розвиток наукових досліджень, технологій та підприємництва (рис. 3.8.). Державна політика, спрямована на створення сприятливого середовища для інноваційної діяльності, включає податкові пільги для інвестицій у наукові дослідження та розробки, гранти для стартапів, а також захист інтелектуальної власності.



Рис. 3.8. Роль держави у сприянні інноваційній активності територіальних громад в умовах невизначеності.

Джерело: власна розробка автора.

Частиною стимулювання інноваційної діяльності є розробка заходів для підтримки малого бізнесу для реалізації інноваційних проєктів, проте для

забезпечення системності таких заходів необхідно створити орган або програму, що спрямована на надання фінансових ресурсів розробникам малих інноваційних досліджень.

Крім того, держава має спрямувати значну частину фінансових ресурсів на дослідження та розробки (R&D), тобто підтримку університетів, наукових установ та приватних компаній, що сприятиме науковим досягненням і технологічним проривам, зокрема у сфері чистої енергетики, охорони здоров'я, цифрових технологій тощо. Державні інвестиції в фізичну та цифрову інфраструктуру також відіграють важливу роль у створенні сприятливих екосистем для інновацій. Розвинені транспортні мережі, швидкісний інтернет та інноваційні хаби приваблюють таланти, сприяють співпраці та прискорюють обмін знаннями. Регулювання і управління ризиками також є важливими аспектами державної політики у сфері інновацій. Балансування між інноваційною діяльністю та етичними та безпечними стандартами є критично важливим.

Держава зобов'язана здійснювати регуляцію різних секторів економіки з метою захисту прав споживачів, одночасно запобігаючи обмеженню креативності. У зв'язку з цим важливим є створення інституцій, які гарантуватимуть адекватний моніторинг дотримання етичних стандартів та вимог безпеки, водночас забезпечуючи сприятливе середовище для інноваційної діяльності та підприємницької активності.

Міжсекторальне державно-приватне партнерство установ, приватних компаній та академічних закладів є одним з найдавніших інструментів підвищення інноваційного потенціалу, що передбачає створення спільних підприємств, спільно профінансованих проєктів та платформ обміну знаннями тощо. Такі програми мають бути спрямовані на об'єднання уряду, промислових лідерів та дослідників для просування новітніх технологій, зелених інновацій тощо. При цьому держава має враховувати питання професійної підготовки та безперервного навчання кадрів у сферах науки, технологій, інженерії та математики (STEM), а також забезпечення прозорості та доступності інновацій, зокрема шляхом просування електронного врядування та цифрових послуг, доступних для всіх громадян.

Для оптимізації системи публічного управління ТГ в умовах невизначеності необхідний цілісний підхід, який враховує багато факторів. У цьому контексті дослідники виділяють класичні методології, які охоплюють повний спектр факторів і проблем. Насамперед система управління має бути адаптивною та гнучкою, що дозволяє їй швидко реагувати на зміни соціально-економічних умов та політичного ландшафту.

Пропонуємо, щоб потенціал органів самоорганізації населення реалізовувався через п'ять окремих рівнів:

1) реалізація потенціалу органів самоорганізації населення через інформаційне забезпечення, що сприяє належному обміну даними;

2) налагодження інформаційних зв'язків між органами самоорганізації та органами місцевого самоврядування для підвищення європейської інтеграції;

3) ведення діалогу з органами місцевого самоврядування для врахування інтересів населення в процесі прийняття рішень;

4) встановлення партнерських відносин між органами самоорганізації та органами місцевого самоврядування для спільної роботи над важливими питаннями громади;

5) взаємодія з державним управлінням для забезпечення підтримки та легітимності діяльності органів самоорганізації.

Кожен із цих рівнів покликаний досягти запланованих результатів попереднього рівня, що завершується забезпеченням оптимального публічного управління процесами та явищами, які відбуваються в територіальній громаді, на основі принципів місцевої демократії та захисту прав і інтереси мешканців.

Програма місцевого економічного розвитку громади має виконуватися на основі комплексного підходу, який використовує комбінацію взаємопов'язаних механізмів, інструментів та методів для досягнення як стратегічних пріоритетів, так і операційних цілей. Програма виступатиме ключовим документом, відповідні напрямки, цілі та завдання якої будуть розбиті на різних рівнях управління у стратегічних та програмних документах щодо розвитку територій громад. У

результаті стратегічне планування соціально-економічного розвитку громади характеризуватиметься високою ефективністю, збалансованістю та комплексністю.

Виконання програми місцевого економічного розвитку потребує взаємодії різних суб'єктів, зокрема органів державної влади, місцевого самоврядування, галузевих та господарських об'єднань, політичних партій, громадських організацій, населення. До основних складових механізму реалізації програми місцевого економічного розвитку належать: підтримка нормативно-правових питань; допомога в організації та управлінні; підтримка розподілу фінансів і ресурсів; інформаційно-методичне керівництво; нагляд та оцінка виконання місцевої економічної політики, а також інструменти її зміни.

Підтримка регулювання та юридичних питань охоплює всі важливі сфери соціально-економічного зростання в межах громади, включаючи її стратегічне планування.

Для сприяння місцевому економічному розвитку в межах громади вкрай важливо вирішити кілька ключових завдань: створення стратегій підвищення економічної самодостатності громади як основи для сталого зростання в умовах зміни інвестиційного клімату; вдосконалення методів залучення ресурсів; забезпечення бюджетної стабільності; сприяння підприємницькій діяльності та підвищення ділових навичок місцевих жителів, в тому числі молоді; вивчення можливостей отримання фінансової підтримки для відкриття та розвитку бізнесу; підвищення обізнаності членів громади про бізнес-практику та фінансову грамотність; заохочення залучення молоді до процесів прийняття рішень та реалізації майбутніх ініціатив розвитку; впровадження освітніх програм.

Досягнення встановлених цілей (завдань) зумовлює виконання кількох основних функцій:

- аналізу та оцінки фінансово-економічних можливостей територіальної громади для розробки стратегій підвищення її фінансово-економічної стабільності;
- збір і обробка даних щодо соціально-економічного профілю (включаючи майно, економічні активи, ресурси та інфраструктуру) громади поряд з

ініціативами місцевого економічного розвитку та містобудівною документацією, для створення майбутніх інвестиційних продуктів;

- організація фокус-груп за участю представників місцевого самоврядування та бізнесу для консолідації інформації щодо потенційних інвестиційних проєктів, потреб у їх ресурсах, а також пов'язаних з ними ризиків та обмежень;

- розробка інвестиційних паспортів громад, у тому числі їх дизайн та створення цифрової платформи для інвесторів;

- перелік можливостей на інвестиційному порталі територіальної громади;

- комплексний аналіз SPACE стану розвитку малих і середніх підприємств у громаді;

- проведення фокус-груп із представниками бізнесу та ініціативними членами громади для обговорення бар'єрів та потенційних можливостей;

- створення або модернізація місцевих програм, спрямованих на сприяння розвитку малих і середніх підприємств у громаді, надання пріоритетів таким сферам, як стартапи, залучення міграційного капіталу, фандрейзинг і франчайзинг, створення та забезпечення сталості нових мікро- та малих бізнесів, стимулювання розвитку сільського бізнесу, залучення певних демографічних груп (включно з жінками-підприємцями та ВПО), створення підтримки та кредитних установ у громаді;

- підготовка практичних радників з метою вдосконалення бюджетної політики для відкриття та розвитку бізнесу, сприяння жіночому підприємництву та проведення тренінгів для органів місцевого самоврядування з управління бюджетом та інвестиціями;

- проведення тренінгів, спрямованих на фінансову грамотність та розвиток лідерських навичок серед молоді, жінок та ВПО; і, нарешті, створення розумних просторів або центрів для спільного навчання та підприємницьких проєктів.

Важливим є залучення партнерів до виконання програми місцевого економічного розвитку, зокрема органів влади вищого рівня, асоціацій бізнес- та громадських організацій, асоціацій місцевих рад, суб'єктів ІКТ.

Для виконання завдань Програми економічного розвитку місцевого самоврядування будуть створені та затверджені відповідні середньострокові плани дій із визначенням відповідальних сторін та кінцевими термінами для кожного заходу, щоб гарантувати ефективну координацію між суб'єктами, які виконують програму. Важливим аспектом виконання Програми місцевого економічного розвитку є застосування програмно-цільового підходу до управління, використання активних інструментів впливу на соціально-економічне та культурне зростання територій громади через реалізацію дорожніх карт та інших документів стратегічного планування, які узгоджуються з пріоритетами, визначеними Програмою економічного розвитку місцевого населення.

Для забезпечення необхідної координації діяльності між тими, хто залучений до виконання Програми економічного розвитку місцевого самоврядування, вкрай важливо створити структуру, яка забезпечуватиме організаційну та управлінську підтримку.

Створення ради з питань місцевого економічного розвитку може значно підвищити ефективність організаційно-управлінської бази Програми економічного розвитку. Основними напрямками діяльності ради є контроль за виконанням Програми економічного розвитку місцевого населення; сприяння координації між департаментами, секторами та зацікавленими сторонами (включно з розподілом відповідальності за конкретні ініціативи та дії); управління результатами, досягнутими протягом реалізації програми; сталий розвиток і розвиток людських ресурсів.

Ефективне та повне виконання Програми економічного розвитку місцевого самоврядування неможливе без достатнього фінансового та ресурсного забезпечення. Ця фінансова підтримка здійснюватиметься за рахунок різних джерел, зокрема бюджетів галузевих (міжгалузевих) державних цільових програм центральних органів виконавчої влади, Державного фонду регіонального розвитку,

коштів громад, спрямованих на розвиток окремих галузей регіону. Крім того, цій підтримці сприятимуть субвенції та інші трансферти з державного бюджету місцевим бюджетам, кошти вітчизняних та іноземних інвесторів, а також ресурси, надані за програмами міжнародної технічної допомоги, міжнародними донорськими організаціями та благодійними фондами, а також фінансова підтримка благодійників.

Для забезпечення ефективного виконання Програми економічного розвитку місцевого самоврядування необхідним є забезпечення суб'єктів своєчасної, достовірної та адекватної інформації, а також системна підтримка та прийняття управлінських рішень. Ключові дії, необхідні для реалізації Програми, включають ретельне громадське обговорення та спілкування з представниками громадськості та бізнесу щодо цілей, завдань та пріоритетних напрямів Програми. Крім того, вкрай важливо інформувати їх про механізми та інструменти впровадження, прийняті рішення та дії, а також прогрес і досягнуті результати. Це також охоплюватиме оцінку ефективності вжитих заходів та загального успіху Програми економічного розвитку місцевого самоврядування.

Механізм реалізації Програми економічного розвитку місцевого самоврядування включає ефективну систему постійного моніторингу та контролю, яка ґрунтується на ретельному аналізі прогресу в досягненні цільових показників та орієнтирів, пов'язаних із соціально-економічним, культурним, просторовим та інфраструктурним зростанням громади, а також якість та ефективність запланованих дій. Завдяки моніторингу стає можливим оцінювати як досягнуті, так і очікувані результати (що охоплюють якісні, кількісні та часові аспекти), а також, за необхідності, коригувати положення Програми економічного розвитку місцевого самоврядування разом із комплексом дій, що виконуються зацікавленими сторонами політики. Оцінка стану виконання відповідного плану заходів слугуватиме основою для моніторингу виконання Програми економічного розвитку.

Спектр доступних інструментів місцевого економічного розвитку, які органи місцевого самоврядування можуть використовувати для підвищення економічної конкурентоспроможності, є широким. Суб'єкти місцевого самоврядування

покладаються насамперед на дещо обмежений вибір інструментів місцевого економічного розвитку. Особливо поширені такі інструменти економічного розвитку:

- розширення територіальної громади та її можливостей, зокрема її туристичного потенціалу, шляхом розробки та просування інвестиційного паспорту для території;

- сприяння зростанню бізнес-асоціацій та окремих осіб (включаючи підприємців та тих, хто працює неформально) шляхом підтримки створення різноманітних ініціатив, одночасно створюючи середовище, яке заохочує економічну диверсифікацію та залучає інвестиції через розвиток індустріальних парків у межах громади;

- сприяння розвитку молодіжного та жіночого підприємництва (яке стало дедалі важливішим після початку війни та мобілізації чоловіків на військову службу) шляхом організації тренінгів для членів громади щодо того, як розпочати та керувати власним бізнесом, а також допомога їм у підготовці та поданні заявок на гранти.

Важливим є створення інституцій підтримки підприємництва, таких як агентства місцевого економічного розвитку, консалтингові центри підтримки підприємництва, консультативні ради для підприємців. Така необхідність виникає в територіальних громадах через дефіцит кваліфікованих проєктних менеджерів та обмежену кількість працівників органів місцевого самоврядування, які відповідають за місцевий економічний розвиток, і часто перевантажені прямими обов'язками. Ці установи мають вирішальне значення для надання допомоги приватним підприємцям у підготовці тендерних заявок тощо.

Стратегії інтегрування інвестиційних інструментів у плани розвитку спрямовані на посилення інноваційного аспекту місцевої економіки шляхом сприяння створенню бізнес-інкубаторів, інноваційних і технологічних парків і креативних індустрій. Вони також включають ініціативи підтримки стартапів, які часто передбачають залучення інвестицій венчурного капіталу, а також заохочення

зростання промислових підприємств, орієнтованих на інновації, серед інших заходів [60, с. 110].

Надаються щомісячні оновлення щодо прогресу, пов'язаного з виконанням заходів, визначених у Програмі економічного розвитку місцевого самоврядування, що включає детальну інформацію про стан індикаторів, встановлених для моніторингу виконання цієї програми. Такий моніторинг включатиме оцінку того, наскільки успішно були досягнуті запропоновані цілі та виконання запланованих заходів, визначені рівнем нормативного, правового, організаційного, управлінського та фінансового забезпечення Програмі економічного розвитку місцевого самоврядування. Ефективність реалізації програми оцінюватиметься на основі двох ключових компонентів: (1) результатів, досягнутих у рамках Програмі економічного розвитку місцевого населення та (2) управління її реалізацією.

Під час моніторингу виконання Програмі економічного розвитку місцевого самоврядування необхідно вирішити декілька основних завдань:

- забезпечення контролю якості виконання Програмі;
- оцінка збалансованості виконання Програмі щодо конкретних стратегічних та операційних завдань;
- оцінка просторової збалансованості реалізації Програмі, зокрема щодо транспорту, містобудування та ландшафту;
- визначення якості бюджетної підтримки, що спрямовується на виконання Програмі;
- порівняння стратегічних та оперативних цілей із поточними викликами, які створює як внутрішні, так і зовнішні середовища, враховуючи при цьому характер їхніх змін (виявлення необхідності уточнення та коригування цілей Програмі).

У разі потреби положення Програмі економічного розвитку місцевого самоврядування будуть доопрацьовані, враховуючи зміни зовнішніх умов, таких як економічні параметри та тенденції в громаді, розвиток соціальної сфери, активізація підприємництва, підвищення інвестиційної привабливості, стан інфраструктури. Коригування можуть відбуватися щокварталу або кожні півроку, включаючи

оновлені коротко- та середньострокові прогнози соціально-економічного розвитку [179, с. 29]

Очікується, що реалізація ініціативи місцевого економічного розвитку дасть кілька результатів, зокрема створення інвестиційних паспортів громади, створення цифрових платформ для інвесторів, вдосконалення поточних програм підтримки малого і середнього бізнесу та формулювання практичних рекомендацій для уточнення місцевої бюджетної політики.

Ключовим інструментом досягнення стратегічних цілей розвитку є формування сприятливого іміджу території, підвищення її сприйнятої цінності. У створенні позитивного іміджу територіальної громади наголошується на її унікальних характеристиках, включаючи природні та кліматичні аспекти, ресурси, історичний контекст, культурні елементи, а також економічні та соціальні риси, характерні для цієї території. Сутність іміджу територіальної громади визначається тими колективними переконаннями, які сформували індивіди щодо її особливостей.

Представництво територіальної громади втілює суть цієї території та впливає на вибір інвестиційних місць, місць відпочинку та житлових районів; упорядковує та фільтрує інформацію, допомагає у прийнятті рішень; об'єднує інформацію, яку сприймають індивіди, у цілісне розуміння; і виконує орієнтаційну роль, уможливаючи суб'єктивні відмінності між різними територіальними одиницями [256].

Створення сприятливого іміджу території охоплює інформаційну діяльність, спрямовану на формування чи корекцію конкретного сприйняття, і включає різноманітні технології та методології, рівень довіри партнерів, якість та доступність експертної інформації, а також якість управління та комунікаційні характеристики. На імідж територіальної громади впливає низка як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів. До об'єктивних елементів належать діяльність транснаціональних корпорацій, інноваційні стратегії, наявність ресурсів, науково-технічний потенціал, опубліковані статистичні дані, рейтинги кредитоспроможності та історія культури. Суб'єктивні фактори охоплюють сприйняття споживачами брендової символіки територіальної громади, їхні уявлення про рівень гостинності, а також вплив

комунікаційної політики на формування споживчого досвіду [80]. Імідж має відповідати місії територіального розвитку. Також він повинен бути доречним і заслуговувати довіри, простим, легко ідентифікованим і характерним, викликаючи інтерес потенційних інвесторів.

Розвиток іміджу територіальної громади відбувається через кілька ключових етапів, серед яких:

- аналіз поточної ситуації шляхом дослідження існуючого іміджу та виявлення його позитивних і негативних рис;
- визначення цілей для бажаного ідеального іміджу та точного визначення маркерів ідентичності, які слугуватимуть основою для нового іміджу (таких як унікальність і ключові сильні сторони);
- сегментування цільової аудиторії іміджу (включаючи інвесторів, туристів, студентів);
- позиціонування іміджу для створення у потенційних споживачів сприйняття, що відрізняє територію від її конкурентів;
- вибір маркетингових стратегій розвитку іміджу та просування, вибір інструментів з територіального комплексу маркетингу та комунікаційних методів, планування рекламних ініціатив;
- моніторинг і порівняння фактичного стану з наміченими цілями для оцінки ефективності іміджу [10].

В умовах інформаційного суспільства культивування сприятливого іміджу території є важливим. Це дає змогу розвивати соціально-економічну, культурно-історичну, інвестиційну та туристичну привабливість територіальної громади, а також сприяє досягненню стратегічних цілей сталого розвитку.

Одним з ключових пріоритетів удосконалення публічного управління в територіальних громадах є створення системи надання соціальних послуг у територіальних громадах. Це головним чином передбачає стратегічне планування та надання соціальних послуг, що вимагає створення джерел для їх фінансування, зокрема передбаченої законом частини місцевого бюджету, що виділяється на сталий розвиток системи соціальних послуг. Державні службовці повинні бути

гарантувати надання соціальних послуг та запроваджувати матеріальні стимули для жителів кожної громади, які ефективно реалізують державну політику щодо соціальних послуг [257].

Для посилення пріоритетності та ефективності функціонування соціальних послуг на рівні громади як центру публічного управління необхідно впровадити заходи, спрямовані на удосконалення інституційної бази, яка координує функціонування цього сектора, що включає створення ефективної системи надання соціальних послуг, передбачення першочергових потреб місцевого населення та використання інноваційних стратегій фінансування. Для того щоб система соціальних послуг функціонувала ефективно, удосконалення мають здійснюватися систематично та цілеспрямовано, ґрунтуючись на таких фундаментальних принципах і стандартах:

- відповідно до принципів децентралізації та субсидіарності соціальні послуги мають надаватися таким чином, щоб окремі повноваження, ресурси та відповідальність передавалися від вищих до нижчих рівнів публічного управління, що дозволяє здійснювати автономне управління на рівні, найближчому до одержувачів послуг, зводячи до мінімуму втручання держави в процес надання послуг;

– надання соціальних послуг має бути адресним;

– необхідно приділити особливу увагу задоволенню потреб отримувачів послуг та забезпеченню рівності між надавачами соціальних послуг, незалежно від їхньої структури власності на ринку соціальних послуг;

– прозорість і підзвітність є важливими як для надавачів соціальних послуг, так і для всієї системи надання соціальних послуг;

– першочерговим є забезпечення якості соціальних послуг, що передбачає встановлення мінімальних державних стандартів якості та постійний контроль за дотриманням цих стандартів, що включає регулювання надання соціальних послуг через авторизацію та реєстрацію надавачів, сприяння конкуренції на ринку соціальних послуг та заохочення підвищення якості послуг, а також вирішення

фінансових, організаційних та інших аспектів публічного управління в рамках соціальних послуг.

- ефективність надання соціальних послуг;
- логічне управління бюджетними ресурсами;
- співпраця та державно-приватне партнерство між представниками держави, громадськості та приватного сектора, організацій, що пропонують соціальні послуги, та їх бенефіціарів;
- достатнє забезпечення фінансовими, науковими, інституційними, організаційними, інформаційними та іншими ресурсами. [21, с. 77]

У сфері удосконалення системи соціальних послуг очікуваними результатами реформ є підвищення якості послуг для громадян та створення ефективної конкуренції як на національному, так і на міжнародному ринках надання соціальних послуг.

Міжнародне співробітництво залежить від ключових питань, які мають бути зосереджені на обміні передовим досвідом, практичними та науковими знаннями. Ця співпраця передбачає розвиток фінансової, нормативної та правової бази для підтримки соціальних послуг; інтеграція сучасних технологій та інноваційних організаційних методів для надання якісних соціальних послуг; підготовка, перепідготовка та безперервне навчання кадрів.

Важливим елементом удосконалення системи соціальних послуг в Україні є прийняття європейських стандартів якості життя. Розглядаючи державно-приватне співробітництво та державне управління соціальними послугами на рівні громади, важливо підкреслити, що першочерговим напрямком удосконалення є комплексна модернізація державної політики щодо доходів населення. Ці доходи служать соціально-економічною основою системи, забезпечуючи мінімальний рівень споживання основних товарів і послуг, необхідних для існування людини.

Показники та тенденції реальних доходів відображають матеріальний добробут населення, впливаючи на його споживчі та заощаджувальні можливості, а також на якість та ефективність соціальних послуг. Крім того, удосконалення адміністративної бази має відбуватися не лише з наданням повноважень органам

влади, а й із захистом суспільних інтересів, сприянням прозорості діяльності державних установ та організацій і боротьбою з корупцією [97, с. 167].

Забезпечення високого рівня якості життя населення залежить від впровадження інноваційних методів оцінки ефективності роботи органів місцевого самоврядування. Використання сучасних методичних підходів для оцінювання ефективності надання соціальних послуг на місцевому рівні дозволяє здійснювати довгострокове планування, яке відповідає реальним потребам громадян. Такий підхід не лише сприяє раціональному розподілу бюджетних ресурсів на соціально значущі та економічно обґрунтовані завдання, але й підвищує точність управлінських рішень, посилює підзвітність посадових осіб і в кінцевому підсумку сприяє покращенню якості життя у різних сферах діяльності.

Застосування корпоративних методологій управління ризиками є вирішальним у діяльності суб'єктів публічного управління, практика, яка вже певний час утвердилася в розвинених країнах. Надійний процес управління ризиками може значно скоротити час, необхідний для аналізу ризиків, і підвищити впевненість у надійності різних компонентів внутрішнього контролю. Управління ризиками має важливе значення для отримання кількох переваг, включаючи запобігання збиткам, невиправданим витратам і внутрішньому шахрайству; для забезпечення ефективного розподілу ресурсів; запобігання непередбаченим випадкам; посилення систем, щоб швидко охоплювати та використовувати нові корисні можливості; для підтримки стратегічних цілей. [48].

Сьогодні основна увага зосереджена на управлінні ризиками, оскільки розробка ефективної системи виявлення, оцінки та управління ризиками, пов'язаними з адмініструванням територіальних громад, є надзвичайно важливою [202, с. 167]. Створення стимулів для інноваційного управління має вирішальне значення для підвищення ефективності та ефективності системи, тоді як систематичний моніторинг і оцінка результатів управління є життєво важливими компонентами для постійного вдосконалення структури управління. Цей процес

передбачає збір та аналіз даних, порівняння з поставленими цілями та стандартами, коригувальні дії та безперервний цикл вдосконалення [107, с. 211].

Залучення до систематичного моніторингу та аналізу дає можливість ефективно визначати проблемні області, відкривати можливості для оптимізації процесів і постійно підвищувати продуктивність і якість управління. Вважаємо, що ці ініціативи спрямовані на створення більш ефективної та адаптивної системи управління територіальними громадами в умовах невизначеності.

Важливо визнати, що універсального рішення не існує; оптимальні заходи можуть відрізнятися в залежності від конкретних умов і контексту.

Для вдосконалення системи публічного управління в умовах невизначеності необхідно використовувати методи дослідження та аналіз даних [241, с. 52]. Використання аналітики дозволяє визначити тенденції та спрогнозувати потенційні ризики, що веде до більш ефективного управління та підходів до прийняття рішень. Крім того, сприяння культурі відкритості та співпраці в державних установах має вирішальне значення для оптимізації управління. Залучення громадськості до процесів прийняття рішень разом із регулярним зворотним зв'язком і командною роботою підвищує прозорість і зміцнює довіру до дій управлінців, що є життєво-важливим за невизначених обставин.

Виявляється, що публічний маркетинг є потужним інструментом для контролю за територіальними громадами, сприяє залученню громадськості до процесів прийняття рішень та підвищує рівень задоволення діями влади. Ефективне практичне застосування стратегій публічного маркетингу розкриває значний потенціал для сприяння сталому розвитку регіонів та підвищення їх конкурентоспроможності. Розглянемо переваги та недоліки впровадження публічного маркетингу з метою сприяння розвитку територіальних громад у (див. табл. 3.7).

Управління територіальними громадами є важливим процесом, що вимагає системного підходу та постійної оцінки результатів суспільного маркетингу, який

Таблиця 3.7

Оцінка впровадження публічного маркетингу  
для розвитку територіальних громад

Механізм публічного маркетингу	Особливості використання	Переваги	Недоліки	Рекомендації щодо розвитку територіальних громад
Громадські консультації	Проведення відкритого обговорення інструментів та перспектив розвитку території.	Забезпечення залученості та надання підтримки представникам громади під час прийняття рішень	Підвищення рівня конфліктності між представниками громади	Розробка фіксованих та зрозумілих правил отримання консультативної допомоги, розробка високоефективної системи збору та обробки результатів зворотного зв'язку
Інформаційні кампанії	Проведення різноманітних за масштабом заходів, спрямованих на інформування щодо проектів та ініціатив місцевої влади	Підвищення уваги громадськості і до прийняття рішень, важливих для функціонування громади	Високий рівень суб'єктивності сприйняття, недостатності інформації,	Використання різноманітних каналів комунікації з врахуванням особливостей цільової аудиторії
Створення публічних просторів	Облаштування місць для проведення громадських обговорень	Розширення можливостей для активної участі представників в громади	Низький рівень інвестиційних потужностей	Необхідність при облаштуванні місць враховувати потреби різних соціальних груп, стимулювання соціальної активності

Продовження таблиці 3.7

Медійні кампанії	Використання місцевих ЗМІ для інформування населення	Широкі можливості інформаційного охоплення	Не врахування позиції представників в громади з низькою соціальною активністю	Розробка інформаційних продуктів, що враховують інтереси різних соціальних груп
Маркетингові дослідження	Дослідження потреб та запитів громадськості	Формування інформаційного базису для розробки національних програм та проектів	Дорогоартісний, потребує залучення експертів	Проведення моніторингових та лонгітюдних досліджень з використанням сучасних технологій
Створення іміджевого образу	Формування образу громади як ідеального місця для життя та бізнесу	Інвестування та підвищення конкурентоздатності	Не врахуванням реальних проблем та можливостей	Створення та просування унікального контенту

Джерело: власна розробка автора.

має враховувати інтереси і потреби різних соціальних груп. Успішність реалізації публічного маркетингу в управлінні громадами залежить від ряду ключових чинників, серед яких важливими є підвищення об'єктивності та повноти інформації, активне залучення населення, а також проведення регулярних оцінок потреб громади. Ефективне планування та реалізація маркетингових стратегій вимагають активної співпраці між органами влади, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами.

Для підвищення ефективності механізмів публічного маркетингу в управлінні територіальними громадами на етапах планування та реалізації програм доцільно залучати кваліфікованих спеціалістів у сферах маркетингу та комунікаційних стратегій [206, с. 623].

Корисно створювати медіа-стратегії та інформаційні кампанії, покликані повернути увагу громадськості до важливих питань територіального розвитку та сприяти широким дискусіям на ці теми.

Розробка механізмів для оцінювання та моніторингу ефективності публічних маркетингових ініціатив є критично важливою для безперервного вдосконалення стратегій і програм. У цьому контексті рекомендується проводити регулярні маркетингові дослідження, які дозволять виявити потреби та очікування жителів, поряд з оцінкою ефективності впроваджених заходів. При розробці та реалізації стратегій публічного маркетингу необхідно враховувати різноманітні інтереси різних соціальних груп.

Важливим аспектом є активне використання різноманітних комунікаційних каналів, таких як соціальні мережі, місцеві засоби масової інформації, публічні заходи та інші ресурси. Формування сприятливого середовища для участі мешканців у відкритих дискусіях і обміні ідеями є важливим, як і забезпечення доступу до інформації для всіх зацікавлених. Необхідно регулярно переглядати та коригувати стратегії публічного маркетингу, враховуючи зміни у соціально-економічному середовищі та потреби громади.

Доцільно створити ефективні системи для збору та аналізу відгуків громадськості про різні ініціативи та проекти. Для досягнення спільних цілей сталого територіального розвитку необхідна активна співпраця влади, громадськості та бізнесу.

Усі пропозиції мають відповідати принципам відкритості, прозорості та залучення всіх зацікавлених сторін для підвищення ефективності управління територіальними громадами. Крім того, враховуючи сучасні тенденції, важливо визнати, що сучасні інформаційні технології можуть значно покращити процеси управління в територіальних громадах, зокрема системи електронного обліку, відкриті дані та електронні сервіси для громадян [255, с. 89]. Вважаємо, що створення ефективного механізму співпраці з громадськістю має вирішальне значення, оскільки це сприятиме більшій прозорості та відкритості процесів управління, та залученню громадян до процесу прийняття рішень.

Важливо сприяти розвитку місцевого самоврядування шляхом надання громадам більшої автономії та фінансових ресурсів для формулювання та реалізації власних стратегій розвитку.

Доцільно розглянути можливості запровадження електронного голосування в регіональному масштабі. Цікавим є досвід впровадження системи цифрової ідентифікації, яка дозволяє громадянам виконувати різні адміністративні завдання онлайн, підвищуючи ефективність і зручність управління. Особливої увагу заслуговує ефективне використання моделі партнерства між громадянами, місцевою владою та бізнесом для вирішення місцевих проблем і прийняття колективних рішень [198, с. 145].

Доцільно відзначити важливість заохочення інновацій та експериментів, що передбачає створення середовища, сприятливого для впровадження нових методів управління, а також проведення пілотних проєктів для визначення ефективних моделей управління, які можна розширити.

Незважаючи на значний прогрес у наданні державних послуг в ОТГ, кілька проблем залишаються, зокрема брак кваліфікованого персоналу, обмежена обізнаність громадян щодо їхніх прав та наявних можливостей, а також необхідність покращення ІТ-інфраструктури. Вирішення цих проблем потребує ухвалення інноваційних стратегій, спрямованих на вдосконалення системи надання державних послуг в об'єднаних територіальних громадах в умовах воєнного стану.

1. Максимальне оцифрування державних послуг має важливе значення. Це передбачає створення єдиного онлайн-порталу або комунікаційної платформи для ОТГ, на якій громадяни зможуть отримати доступ до всіх необхідних послуг, зокрема реєструвати місце проживання, отримувати довідки, оплачувати комунальні послуги тощо.

2. Створення відповідних мобільних додатків. Прикладом є мобільний додаток, розроблений для доступу до соціальних виплат, що дозволяє громадянам подавати запити, контролювати власний статус і отримувати платежі безпосередньо на рахунки. Крім того, мобільні додатки можуть полегшити запис на прийом до лікарів, оплату паркування та отримання інформації про державні послуги.

3. Взаємодія між державними органами щодо впровадження електронних цифрових документів на всіх рівнях юрисдикції є надзвичайно важливою. Формування єдиної системи електронного документообігу серед суб'єктів об'єднаних територіальних громад (ОТГ) забезпечить можливість обміну інформацією та документами в цифровому форматі, що дозволить уникнути потреби у виготовленні паперових версій.

4. Підвищення кваліфікації кадрів є ключовим аспектом у сфері публічного управління. Організація онлайн-навчань та семінарів для співробітників Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) має бути націлена на впровадження нових технологій і цифрових інструментів для покращення якості державних послуг, особливо в умовах воєнного стану.

5. Створення захищеної інфраструктури передбачає реалізацію систем відеоспостереження та контролю доступу, регулярне резервне копіювання даних, а також впровадження ефективних протоколів кібербезпеки.

6. Ініціювання масштабних інформаційних кампаній, що стосуються доступності електронних публічних послуг і методів їх отримання, є важливим кроком, що включає в себе поширення інформації про доступні державні послуги через офіційні веб-сайти об'єднаних територіальних громад (ОТГ), а також в офіційних чатах і на платформах соціальних мереж.

7. Застосування штучного інтелекту (AI) може служити для: оптимізації завдань, тим самим зменшуючи періоди очікування та підвищуючи зручність надання послуг; для індивідуальних послуг; аналізу даних.

8. Запровадження краудсорсингу. Беручи участь у зборі даних і тестуванні нових технологій, громадяни можуть допомогти державній адміністрації підтвердити, що ці нові технології відповідають потребам населення.

9. Впровадження віртуальної та доповненої реальності. Віртуальна та доповнена реальність пропонує громадянам віртуальні тури ЦНАПами, допомагаючи їм ознайомитися з процесом отримання послуг та виявити місцезнаходження потрібних їм послуг. Крім того, цю технологію можна використовувати, щоб навчати громадян, як орієнтуватися в онлайн-сервісах [229, с. 228].

Запровадження цих новаторських стратегій має на меті удосконалити систему надання публічних послуг в ОТГ, зробити її більш зручною та доступною для громадян, а також підвищити оцінку діяльності публічного управління. Важливо підкреслити, що представлена підбірка інноваційних підходів, спрямованих на вдосконалення системи обслуговування населення в ОТГ в умовах воєнного стану, не є вичерпною. Кожна ОТГ має унікальні характеристики, чіткі потреби та виклики, що дозволяє гнучко пристосовувати зазначені стратегії до конкретних потреб.

Водночас важливо підкреслити, що практична реалізація повного контролю з боку органів самоорганізації населення за виконанням місцевим самоврядуванням програм розвитку громад є складною, і через значні сучасні перешкоди та загрози не може бути повною мірою досягнута. Очевидно, що розширення повноважень населення через органи самоорганізації для вирішення нагальних проблем, з використанням при цьому державних органів влади як інструменту самоврядування, є перспективним напрямком для посилення ролі та залучення громади до місцевого суспільного життя.

Щоб подолати невизначеність, притаманну публічному управлінню територіальними громадами, важливо прийняти конкретні методи та стратегії. Серед таких підходів – гнучкий менеджмент, який передбачає постійний ситуаційний аналіз і оперативне прийняття рішень, що відображають зміни в соціально-економічному ландшафті [99].

Переконані, що гнучке управління дозволяє коригувати програми та проєкти відповідно до нових обставин, тим самим ефективно усуваючи невизначеність. Крім того, включення принципів Lean-управління в державний сектор має вирішальне значення, оскільки воно наголошує на скороченні витрат і вдосконаленні процесів, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню ефективності в умовах невизначеності [119, с. 22]. По суті, ощадливе управління сприяє мінімізації непотрібних витрат, одночасно прискорюючи реакції на зміни, забезпечуючи високий рівень виконання завдань.

Інструменти, такі як бенчмаркінг, бенчф'ючінг і бенчрейсінг, є сучасними підходами до управління та можуть суттєво збільшити ефективність публічного управління в територіальних громадах.

Пошуки нових розв'язань проблеми зумовлені відсутністю досвіду формування та реалізації спільних проєктів із залученням стейкхолдерів (органів місцевого самоврядування, представників бізнесу та громадськості). В Україні механізми та інструменти, необхідні для ефективного управління розвитком територіальних громад, ще мають бути належним чином поширені, що підкреслює необхідність системного підходу до картографування проєктів, які були успішно реалізовані в інших громадах. Це відображення може задовольнити нагальні потреби та вирішити проблемні питання шляхом залучення донорських коштів. Отримана карта служитиме орієнтиром для прийняття своєчасних і пріоритетних рішень. Щоб підвищити ефективність та ефективність ініціативи картографування проєктів, важливо залучати молодь, яка прагне вчитися, ділитися своїм досвідом та робити внесок у покращення рівня життя своєї громади через реалізацію проєкту та залучення зовнішнього фінансування. Основні завдання, які вважаються важливими у післявоєнний період для підтримки взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями, сприяючи таким чином подальшому зростанню за рахунок власних ресурсів, включають:

- запровадження нових стратегій та рішень для складних викликів, а також встановлення пріоритетів політики органів місцевого самоврядування;
- приведення рішень, що приймаються органами місцевого самоврядування, до потреб мешканців громади;
- забезпечення підконтрольності та узгодженості дій усіх структурних підрозділів ОМС щодо способів задоволення інформаційних вимог громадян;
- підвищення ефективності обміну інформацією між громадянами, громадськими організаціями та органами влади.

Для ефективної реалізації заходів та уточнення визначених завдань була розроблена схема ієрархії планів, що спрямована на оптимізацію системи публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності, що представлена на рис. 3.10.

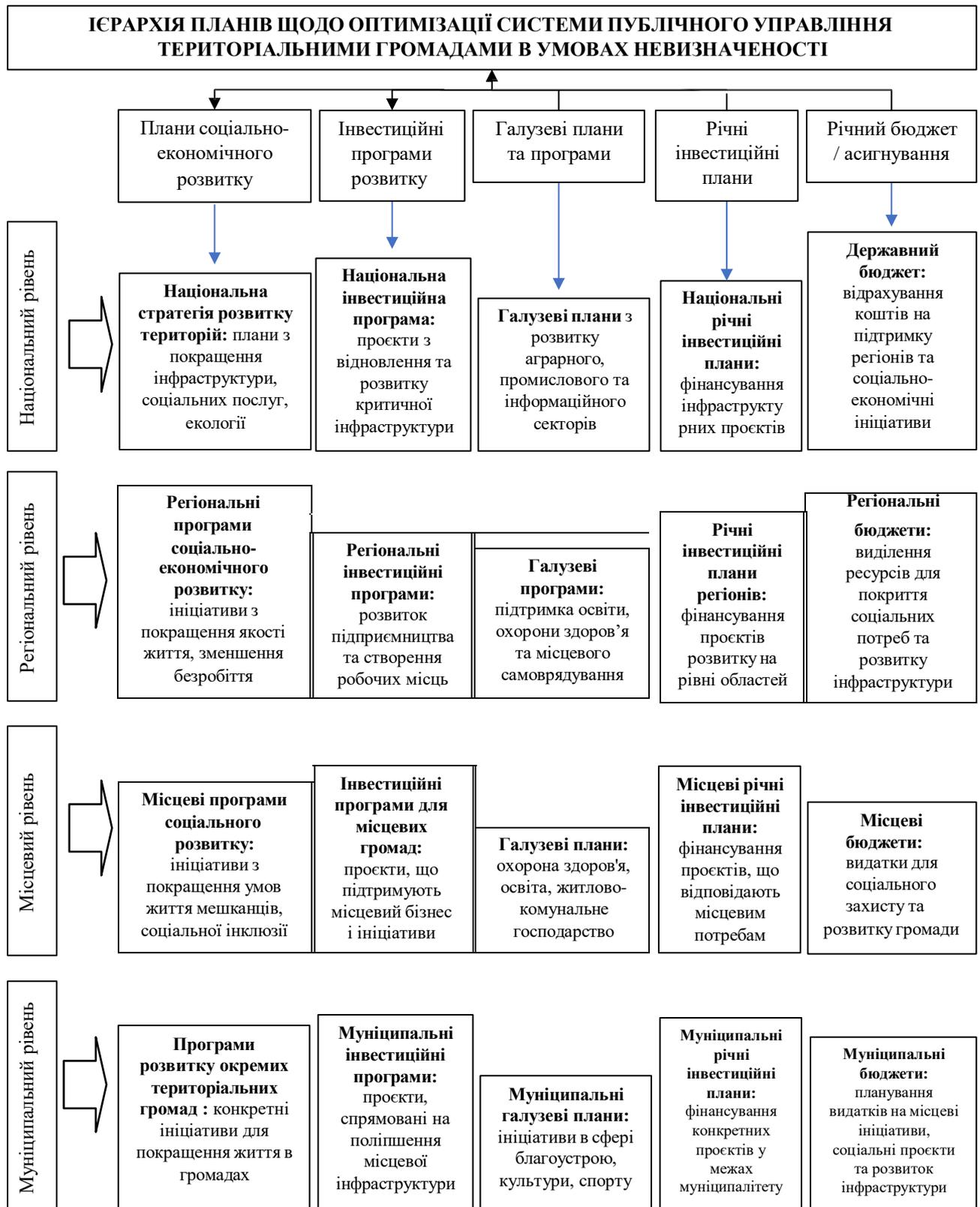


Рис. 3.10. Ієрархія планів з оптимізації системи публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності.

Джерело: власна розробка автора.

Для підвищення ефективності взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю в контексті сприяння соціальному розвитку територіальних громад доцільно зосередити зусилля на таких напрямках:

- розширення доступу до інформації про діяльність органів державної влади (за винятком питань, пов'язаних із національною безпекою) для громадських організацій та населення;
- відновлення практики проведення публічних засідань місцевої ради або виконавчого комітету з можливістю періодичного переходу до закритих засідань за потреби;
- створення системи збору та регулярного оновлення контактної інформації всіх громадських організацій та активістів, що може бути використана органами місцевого самоврядування;
- впровадження прозорих та системних механізмів, які забезпечують вплив громадських організацій на процеси місцевого самоврядування;
- популяризація успішних практик співпраці між органами місцевого самоврядування та громадою;
- залучення громадськості до моніторингу діяльності місцевого самоврядування в сфері соціального розвитку;
- проведення просвітницьких заходів для громадських організацій щодо вирішення соціальних проблем громади;
- надання в оренду комунального майна організаціям, які залучають волонтерів до суспільно корисної та освітньої діяльності [20, с. 306].

Заслужують на увагу визначені в процесі дослідження пріоритети управління територіальними громадами, серед яких:

- 1) проактивне управління – передбачає не лише ідентифікацію загроз та можливих ризиків шляхом стратегічного аналізу і прогнозування, але й розробку альтернативних планів дій для зменшення негативних наслідків;
- 2) сприяння ефективній комунікації між представниками місцевого самоврядування, населенням, обласними адміністраціями, представниками бізнесу та громадськими організаціями;

3) активізація координації зусиль та співпраці між усіма зацікавленими сторонами.

В умовах викликів воєнного часу впровадження такого управлінського підходу на рівні територіальних громад є необхідним для оперативного реагування на загрози та виклики, а головне – для їх запобігання, а саме:

- створення програмної документації розвитку громади на основі принципу гомеостатичності, яка включає стратегічний (профілактичний) план, спрямований на пом'якшення та протидію ризикам і загрозам. Існуючі стратегії розвитку, створені до початку повномасштабного вторгнення та зосереджені на вимогах воєнного часу та посиленні національних оборонних можливостей, вимагають негайного перегляду;

- дослідження стратегій управління для вирішення складних і глобальних питань, що передбачає формування проектних команд, до складу яких входять представники великих і малих підприємств, а також державного сектора;

- сприяння ефективній комунікації на всіх рівнях управління, забезпечуючи оперативне інформування громади про виклики та загрози, що виникають;

- створення мереж, включаючи державно-приватне партнерство, спрямованих на створення надійної системи співпраці, стійких відносин і генерування ідей;

- заохочення розвитку малого та середнього бізнесу та стимулювання економіки шляхом інвестиційних ініціатив у громадах, залучення міжнародної технічної допомоги та підтримки переміщення бізнесу;

- виховання лідерів, які діють як агенти змін, здатні згуртувати громаду для вирішення складних проблем, виявити нетрадиційні шляхи вирішення криз, перетворити виклики на можливості та використовувати їх для територіального розвитку.

Технології управління проектами в територіальних громадах спрямовані на підвищення ефективності виконання поставлених цілей і планових показників. Використання проектною моделі управління дає можливість зосередити фінансові,

адміністративні та управлінські ресурси на найважливіших напрямках розвитку, які безпосередньо впливають на якість життя громади, та на досягнення поставлених цілей. Тому технології проєктного менеджменту в територіальних органах державної адміністрації відіграють значну роль у підвищенні ефективності досягнення запланованих показників та поставлених цілей. До основоположних принципів управління територіальними громадами в умовах підвищених ризиків і викликів воєнного часу, як свідчить досвід громад і попередні результати досліджень, належать такі [39]:

- принцип співпраці (між владою, бізнесом і громадськістю) на всіх можливих рівнях;
- єдність у досягненні спільної перемоги (постановка спільних цілей вище за особисті інтереси і відкритість до компромісів заради колективної вигоди);
- принцип компетентності та спеціалізації персоналу (забезпечення професійного та ефективного виконання кожним своїх обов'язків);
- принцип проактивності – реагування на передбачувані виклики;
- принцип підзвітності – готовність осіб, які приймають рішення, брати на себе відповідальність;
- принцип адаптивності: здатність протистояти щоденним загрозам і викликам;
- принцип сталості: сприяння, посилення та розвиток життя громади, що вимагає певного (адекватного) рівня фінансових та інституційних ресурсів для реалізації місцевих проєктів.

Успішна реалізація громадами проєктного підходу напередодні повномасштабної війни та на початку агресії показала, що управління, засноване на вищезгаданих принципах, не лише гарантує «виживання», а й сприяє стабільності та зростанню спільної власності територіальних громад, навіть через виняткові кризові умови. Відповідно до проєктного підходу, пропонується створити окремі проєктні групи в рамках управління територіальної громади. Ця ініціатива вимагає залучення лідерів – агентів змін – зі сфери влади, бізнесу та громадськості, поряд із робочими групами, до складу яких входять представники департаментів, чії знання

безпосередньо стосуються проблем, що розглядаються. Важливо визнати, що як проєктна, так і робоча групи формуються спеціально для кожного питання (завдання чи проєкту), з урахуванням наявності необхідних експертів і спеціалістів. В умовах кризи та викликів воєнного часу актуальним стає усунення нетермінових та незначущих завдань, які виснажують ресурси та перешкоджають виконанню стратегічного плану розвитку громади. Завдання, які вважаються терміновими, але неважливими, слід делегувати на нижчий рівень управління, забезпечуючи мінімальні витрати ресурсів на їх виконання. У зв'язку з недостатнім досвідом застосування проєктно-програмного підходу до управління ТГ запропоновано механізм його реалізації (рис. 3.11.).

1. Оцінка та вивчення поточних обставин (оцінка минулого досвіду; перевірка підготовленості місцевої громади; оцінка рівня розвитку суб'єктів місцевого самоврядування).

2. Виявлення потреб громади та оцінка її готовності до активної участі в проєктній роботі, а також систематизація питань, що впливають з минулого негативного досвіду та проєктної зрілості суб'єктів місцевого самоврядування.

3. Формулювання концепції, методики та засад управління проєктною діяльністю в територіальній громаді.

Рис. 3.11. План практичної реалізації проєктно-програмного підходу в управлінні територіальною громадою.

Джерело: власна розробка автора.

Відповідно до запропонованого плану, початковим кроком до впровадження проєктного підходу є оцінка готовності органів місцевого самоврядування до участі у проєктній діяльності, що зосереджується у трьох ключових сферах:

1. Аналіз та оцінка поточної діяльності, що включає систематизацію минулого досвіду підходу проєктно-програмного характеру, вивчення успішних практик та виявлення проблемних елементів.

2. Оцінка готовності територіальної громади до проєктної діяльності, що передбачає аналіз зовнішнього середовища реалізації проєкту та визначення проєктного потенціалу громади.

3. Оцінка діяльності органів місцевого самоврядування за моделлю зрілості проєкту, яка передбачає аналіз внутрішнього середовища виконання проєкту.

Важливо провести ретельний аналіз і оцінку відповідно до різних кваліфікаційних критеріїв.

Етап оцінки готовності громади є вирішальним, оскільки досвід показує, що лише громади, які повністю готові (з точки зору потенціалу та громадської обізнаності), можуть успішно реалізувати проєктний підхід і досягти поставлених цілей. Багато громад, які не готові до впровадження програми, схильні приймати проєктний підхід лише заради нього самого, що часто призводить до незначного прогресу або повної його відсутності чи до затримок, які можуть тривати кілька років.

Для розвитку громади важливо залучати мешканців до проєктної діяльності, переконавшись, що вони розуміють свою роль у розвитку громади та виявляють зацікавленість у вирішенні як своїх власних проблем, так і проблем громади в цілому. Крім того, оцінка «проєктної зрілості» органів місцевого самоврядування є життєво важливою, оскільки допомагає визначити їхню готовність до ефективного управління, що включає проєктний підхід. Щоб зробити висновки щодо рівня готовності органів місцевого самоврядування до реалізації цієї стратегії управління, можна використовувати різні фактори.

Необхідність впровадження проєктного підходу управління стала зрозумілою з початком реформи місцевого самоврядування, яка принципово закріплена за територіальними громадами. Створення системи інституційної передачі ресурсів і

повноважень на місцевий рівень заклало основу для підвищення ефективності діяльності всіх суб'єктів місцевого територіального господарства. Це практичне застосування спрямоване на надання можливості новоствореним територіальним громадам використовувати потенціал розвитку, досліджувати можливості співпраці, зміцнювати місцеву економіку та інфраструктуру, а також створювати стимули для соціально-економічного розвитку [173, с. 29].

Досягнення територіальними громадами ключових завдань зумовлює необхідність використання ефективних інструментів та механізмів управління на місцевому рівні для реалізації функцій просторового розвитку, зокрема стратегічного планування, програмування та управління проектами. Застосовуючи програмно-проектний підхід до управління розвитком територіальних громад, запропоновані проекти та програми розвитку можна розглядати як об'єкти управління. Такий підхід підкреслює авторитет і значущість сучасних методів управління соціально-економічним зростанням території. Основою цієї технології є система управління програмами та проектами, побудована на принципах співробітництва між урядом, бізнесом і громадою, що зрештою призводить до нових результатів.

У світлі загострення викликів і загроз, пов'язаних із повномасштабним вторгненням, європейська інтеграція управління проектами в органи місцевого самоврядування в Україні вимагає не лише впровадження ефективних практик як від бізнесу, так і від державного сектора, а й посилення опори на проектний підхід як засіб вирішення стратегічних питань місцевого розвитку. Крім того, критичною залишається нагальна потреба в тому, щоб керівники були готові до професійного та кваліфікованого застосування існуючих методологічних і технологічних ресурсів для управління проектами та програмами, а також до залучення та використання міжнародної технічної допомоги для реалізації державних програм.

Для того, щоб зрозуміти, які проекти були виконані в конкретній сфері, картування має важливе значення. Внесено пропозицію провести картування по

районах у межах області. Цей інструмент прояснить проблеми, виявлені в межах спільноти, і проекти, які успішно їх вирішують. Це сприятиме швидкому виявленню раніше поданих грантових заявок на конкретні теми, дозволяючи ознайомитися, обговорити в спільноті та потенційно відтворити рішення на конкретній території, можливо, доповнені додатковими заходами. Крім того, цей інструмент розширить можливості співпраці між громадами малих українських міст, сіл та селищ, сприяючи комунікації між місцевою владою, лідерами громадянського суспільства, ВПО та бізнесом у територіальних громадах. Ця співпраця допоможе налагодити нові відносини, засновані на соціальному діалозі та взаєморозумінні. Використовуючи цей інструмент, можна значно покращити участь місцевої громади в ініціативах, які підтримують розвиток громади. Це включає в себе обмін досвідом, створення нових зв'язків, соціально-економічний розвиток, координацію існуючих ініціатив і прагнення до розширення кола зацікавлених сторін.

Завдяки відображенню проєктів ми посилюємо вплив громадських організацій у їхніх громадах, зміцнюючи таким чином їхню спроможність контролювати сталий розвиток громади, виступаючи за гендерну рівність, сприяючи культурі ненасильницького спілкування та сприяючи лідерству і мобілізації громади. Ця ініціатива підкреслює важливість спільних зусиль між місцевою владою, державними установами та бізнесом для посилення залученості та мотивації, а також для підвищення рівня життя ВПО у приймаючих громадах, що є надзвичайно актуальним у нинішній час.

Використання таких інструментів, як картування, допоможе демократизувати суспільство, сприяти європейській інтеграції та створювати соціально-економічні можливості для членів громади, особливо для тих, хто постраждав від збройного конфлікту [92, с. 601].

Отже, в умовах воєнного часу та зростаючих вимог до ефективного управління в територіальних громадах вкрай необхідно впроваджувати системні зміни не лише в стратегії управління, а й в організаційні структури. Одним з ефективних

інструментів підвищення якості адміністративного управління є проєктно-орієнтований підхід. Таким чином, впровадження сучасних моделей та покращення керованості процесів, а також підвищення рівня проєктної зрілості державних службовців стає вирішальним. Застосовуючи різні методи оцінки проєктної зрілості органів місцевого самоврядування, можна буде отримати найбільш релевантні оцінки та об'єктивно оцінити їхню готовність до проєктного підходу в межах територіальної громади [193].

Доцільно запровадити концепцію смарт-міста в територіальній громаді. Ідею розумного міста не слід розглядати лише як структуру ІТ; у сучасному контексті це охоплює не лише інтегровані компоненти та комп'ютерні технології для державних послуг, а й створення нового соціального середовища. Це передбачає прийняття нових стратегічних підходів до публічного управління та встановлення вищої якості життя в громаді. Поява інформаційно-комунікаційних технологій сприяє підвищенню якості взаємодії між громадянами та місцевою владою, оскільки традиційні методи публічного управління поступаються місцем соціально орієнтованим стратегіям, знаменуючи перехід від технологічних міркувань до гуманістичних цінностей.

Концепція розумного міста в межах територіальної громади передбачає, що державна влада повинна активно взаємодіяти з мешканцями, дозволяючи громадянам брати участь у формулюванні та виконанні управлінських рішень, а також прислухатися до громадської думки, серед іншого. Водночас покращення рівня життя залежить від самих мешканців, зокрема через надання громадянам якісних послуг, що стало можливим завдяки використанню даних у реальному часі. Такий підхід прискорює прийняття рішень і надання послуг, що сприяє підвищенню зручності та економії коштів.

Впровадження інформаційних технологій у розумних містах дає значні переваги, створюючи нові можливості для таких послуг, як відеоспостереження, комунальні платежі, управління дорожнім рухом, електронний продаж квитків та

інші важливі функції підтримки громади. Ця інновація не тільки економить час на використання і на передачу інформації, але й зменшує вплив людського фактора, покращуючи й оптимізуючи життєві процеси. Як наслідок, це призводить до покращення якості життя та вищого рівня суспільного розвитку, а серед індивідів виникає нова модель поведінки, яка характеризується активним залученням до громадських справ, здатністю впливати на управлінські рішення та приймати участь у процесах прийняття рішень [141, с. 147].

У дослідженні впровадження штучного інтелекту чітко виділяються головні теми [24, с. 399]:

1. Багаторазовий штучний інтелект доцільно використовувати для нагляду та виконання простих і повторюваних адміністративних завдань у кількох державних адміністраціях.

2. Інфраструктура штучного інтелекту потребує модернізації фундаментальної ІТ-інфраструктури в усіх державних організаціях, полегшивши обробку значних обсягів даних через поточний портал обміну даними.

3. Співпраця з академічним сектором може дати позитивні результати в залученні фахівців з штучного інтелекту до взаємодії з державним сектором і створення новаторських рішень штучного інтелекту. Відповідно до цієї мети, доцільним є розробка програми стипендій для державного сектора, яка дає науковцям можливість робити внесок у ініціативи, пов'язані зі штучним інтелектом, у державному секторі шляхом відрядження до різних державних відомств. Краудсорсинг пропонує кілька помітних переваг, які, на нашу думку, варто систематично організовувати (рис. 3.12.). Цей метод дозволяє охопити велику кількість зацікавлених осіб, які проживають у певній місцевості, дозволяючи їм робити внесок у вирішення місцевих проблем, ефективно формулюючи свої потреби та інтереси. Крім того, краудсорсинг не тільки сприяє відбору зацікавлених учасників для пошуку рішень, але й активно залучає їх до практичних зусиль для досягнення бажаних результатів.

Залучення значної кількості зацікавлених осіб є можливим, оскільки пошук рішень конкретного питання не вимагає тендерних процедур і дозволяє залучати широкий спектр потенційних учасників.

Залучення користувачів – підвищення мотивації та значущості представників органів самоорганізації громади у виконанні ними завдань, що служать інтересам населення.

Отримання значної кількості варіантів для досягнення встановлених цілей передбачає використання сучасних інноваційних і технологічних ресурсів для вивчення альтернативних методів вирішення складних проблем, а також інструментів для прогнозування та моделювання основних рішень.

Єдиним життєздатним рішенням є дотування більшості територіальних громад, відсутність якого призводить до сценаріїв, коли питання відкладаються через недостатнє фінансування. Проте з появою технологій краудсорсингу стає реально отримати безкоштовну підтримку для реалізації проекту. Такий підхід дозволяє пропозиціям від неекспертів досягти значного ступеня оригінальності.

Чіткі дедлайни є характерною рисою більшості краудсорсингових проектів, що гарантує, що їх реалізація відповідає чітким часовим інструкціям і не призводить до затримок або відкладень.

Рис. 3.12. Основні переваги краудсорсингу в контексті підвищення ефективності діяльності органів самоуправління в територіальній громаді.

Джерело: власна розробка автора.

Хоча краудсорсинг має ряд переваг, з'являється кілька помітних недоліків, викликів і ризиків, зокрема:

1) публічне та прозоре обговорення проблем і потенційних рішень може призвести до того, що конкуренти схоплюють привабливі ідеї та швидше

представляють їх органам самоуправління громади, в результаті чого збільшується фінансування з місцевих бюджетів цих конкурсантів;

2) обмеження поточних інструментів генерації даних означають, що багато запропонованих ідей оцінюються випадковим чином, що призводить до рішень, на які часто впливають особисті упередження;

3) ефективна обробка великого обсягу інноваційних ідей вимагає значних ресурсів, причому на початковому етапі зосереджується на забезпеченні джерел фінансування.

Зростає значення краудсорсингу як методу публічних консультацій. Очікується, що такі консультації сприятимуть підвищенню якості прийняття рішень щодо важливих питань регіонального та місцевого розвитку з урахуванням думки громадськості. Крім того, зростає потреба мотивувати як широку громадськість, так і конкретні організації до активної співпраці, спрямованої на досягнення результатів, на які вони можуть безпосередньо впливати, що вказано у Рекомендаціях Комітету міністрів Ради Європи «Щодо участі громадян у місцевих суспільне життя» через децентралізацію влади [78]. Як приклад, в рамках ініціативи «Цифрова держава» органи місцевого самоврядування та органи державної влади можуть залучати верстви суспільства до самостійного отримання електронних рахунків-фактур та обробки бухгалтерських операцій за допомогою відповідних програмних рішень, мінімізуючи витрати та полегшуючи робоче навантаження на відповідних функціональних підрозділах державних адміністрацій, таких як бухгалтерські служби. Ця зміна функціональних, технологічних і технічних обов'язків між суспільством і урядом демонструє справжню європейську інтеграцію та децентралізацію державних послуг, засновану на інтелектуальній платформі. Він може використовувати технології штучного інтелекту для активації механізмів краудсорсингу SMART [133].

Одночасно клієнти можуть отримати доступ до електронної бази даних відповідного технологічного продукту за допомогою персонального чіп-паспорта, який автоматично надаватиме інформацію, необхідну для оплати основних адміністративних послуг. Крім того, нові програмні рішення забезпечать

користувачам електронних державних послуг своєчасність, автономію та гнучкість щодо того, коли, де та скільки вони отримують ці послуги, і все це за відносно низькою ціною. В першу чергу «громадянин-клієнт» розглядається як основний платник податків, замовник або користувач державних послуг [112]. Проте поява відкритого державного сектора поступово відбувається завдяки застосуванню технологій краудсорсингу, які запроваджують принципи диверсифікації, відкритості та гнучкості в державних інноваціях, пов'язаних з публічними послугами.

Ключові напрямки краудсорсингу як окремої технології управління соціально-економічною системою включають залучення інвестицій для регіонального розвитку, формулювання соціально-економічних стратегій регіонального зростання, підтримку та розвиток малого бізнесу в регіоні, а також створення нових високотехнологічних можливостей для працевлаштування [114]. До ключових аспектів краудсорсингу в державному управлінні належать: некомерційний характер проєктів, що здійснюються; акцент на вирішенні соціальних питань; зусилля з подолання економічних, соціально-політичних і культурних бар'єрів для доступу до соціальних знань; створення умов, що сприяють зростанню інтелектуального та соціального капіталу суспільства.

Модернізація матеріально-технічного забезпечення публічного управління територіальними громадами в Україні в умовах невизначеності потребує комплексного підходу, який передбачає використання аутсорсингу, аутстафінгу та фасіліті-менеджменту [134]. Такі інструменти більш придатні для оптимізації, підвищення якості управління та збільшення гнучкості до змін, а також забезпечення сталості територіальних громад в умовах обмежених ресурсів та високої невизначеності.

Аутсорсинг спирається на спільну інтеграцію зусиль і спеціалізацію, сприяючи розвитку відносин, які є вигідними як для організації, що передає певну діяльність, так і для стороннього виконавця. У цьому контексті немає відмови від повноважень державними установами або відмови від участі представників публічного управління в певній сфері; скоріше це означає зміну способів здійснення

діяльності – заміну внутрішніх транзакцій угодами, типовими для ринкової взаємодії, яка включає зовнішні організації. По суті, аутсорсинг є способом делегування певної діяльності організаціям, які не мають статусу органів державної влади. Хоча рішення про припинення публічної функції можна розглядати як окрему подію, вибір аутсорсингу ініціює серію наступних рішень і дій. Крім того, відносини аутсорсингу встановлюються на певний термін, і в договорі, який є основою цих відносин, має бути чітко визначена дата його припинення [80, с. 98].

Відбувається кардинальна переоцінка функцій органів державної влади за рахунок аутсорсингу. Цей процес передбачає безперервний аналіз і встановлення повного спектру цілей, завдань і діяльності цих органів. Оцінюється ефективність залучення зовнішніх організацій для виконання конкретних завдань і виділяються заходи, які недостатньо ефективні. Водночас аутсорсинг має на меті покращити й оптимізувати як поточну, так і майбутню взаємодію між державними органами влади та суб'єктами приватного сектора, що впливає з договірних угод.

Коли державні органи обирають аутсорсинг, їхні рішення в основному керуються домінуючими мотивами бажання підвищити якість роботи або зменшити витрати, пов'язані з виконанням конкретних функцій. Це пов'язано з тим, що майже неможливо досягти обох цілей (якість і вартість) з однаковою ефективністю, оскільки методи досягнення цих цілей відрізняються. Організації, які зосереджуються на покращенні якості виконання функцій, як правило, успішніше досягають своїх цілей порівняно з тими, що надають перевагу зниженню витрат. Крім того, важливо підкреслити, що цілі скорочення витрат та підвищення ефективності державних органів розглядаються як два однаково значущі напрями. Зрештою, ці цілі охоплюються головною ідеєю оптимізації адміністративних та управлінських функцій.

Аспект організації щодо практичності аутсорсингу вимагає розгляду. У державному управлінні та місцевому самоврядуванні це проявляється у здатності значно швидшими темпами вирішувати завдання, пов'язані з підвищенням працездатності працівників та підвищенням їх компетентності. Як правило, такі проблеми вирішуються шляхом найму, перенавчання персоналу або надання

додаткових стимулів. Коли організації стикаються з необхідністю впровадження нових функцій, звичайний підхід до вирішення цієї проблеми часто передбачає ускладнення організаційної структури та збільшення робочої сили. Завдяки аутсорсингу відповідних процесів або функцій організації можуть ефективніше вирішувати нові завдання, передавати відповідальність за їх виконання зовнішній організації та підтримувати нагляд за результатами.

Аутсорсинг у державному секторі стикається з кількома проблемами та обмеженнями, зокрема:

- можливість раптових змін у політиці управління державними органами, що перешкоджає довгостроковому виконанню проєкту;
- обмеженість фінансових ресурсів при застосуванні інноваційних методів;
- небезпека компрометації конфіденційної інформації під час аутсорсингу завдань і процесів;
- опір з боку працівників органів державної влади, що впливає з уявних або реальних загроз втрати роботи та скорочення зарплати;
- ймовірність корупції на арені державного бюджету є значно більшою, ніж у приватному секторі [80, с. 96].

Експерти Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) розподілили функції державних органів, переданих на аутсорсинг, на три окремі групи.

Перша категорія включає допоміжні функції, такі як послуги з прибирання та охорони, які не належать до основної діяльності державних органів.

Друга категорія складається з допоміжних функцій, які вимагають високого рівня професійних знань, включаючи такі сфери, як інформаційні технології, фінанси, управління персоналом, юридична допомога та оперативні завдання, пов'язані з обробкою документів.

Третя група охоплює функції, які є невід'ємною частиною основних обов'язків органів державної влади; однак навіть у країнах ОЕСР виправдання

передачі цих ключових функцій на аутсорсинг залишається темою бурхливих дискусій серед політиків та спеціалістів [82].

Окрім аутсорсингу, існують різні форми приватизації, зокрема державний франчайзинг. У цій моделі уряд зберігає нагляд за якістю послуг, делегуючи відповідальність за надання послуг приватним організаціям. Основний механізм контролю передбачає регулювання процесу надання послуг і встановлення стандартів, наприклад, ринкового ціноутворення.

Франчайзинг відрізняється від аутсорсингу тим, що він використовується, коли природа послуги вимагає дотримання певних процедурних норм і виконання відповідних державних і правових обов'язків. Між державною організацією та приватною організацією укладається договір, згідно з яким агентство зобов'язується надавати послуги, а приватна фірма погоджується їх надавати.

Термін «тотальна (повна) приватизація» означає звільнення від відповідальності за здійснення будь-яких процесів, а також усунення від виробництва чи надання конкретних послуг, що передбачає передачу державного чи комунального майна в руки приватних осіб або сутності. Яскравим прикладом такого роду відносин є приватизація медичних установ.

Аутстафінг як захід оптимізації системи публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності являє собою важливий інструмент, спрямований на підвищення гнучкості та адаптивності управлінських процесів. Цей підхід передбачає виведення певних функцій або працівників за межі основної організації, що дозволяє залучати зовнішні ресурси для виконання конкретних задач, не змінюючи при цьому штатну структуру.

З точки зору публічного управління, аутстафінг є правильним рішенням, коли є гостра потреба оперативно реагувати на нові виклики або коли органи місцевого самоврядування відчують обмеженість у роботі чи ресурсах. Наприклад, у випадках, коли громада потребує спеціальних знань чи досвіду для реалізації окремих проєктів, але не має можливості забезпечити цих фахівців на постійній основі, то через аутстафінг стає доцільним залучати тимчасових експертів без збільшення штату.

В умовах невизначеності аутстафінг може отримати ще одну перевагу. Це здатність оперативно масштабувати робочу силу відповідно до потреб громади або кризових ситуацій. Це дозволяє обійтися без зайвих витрат на утримання постійного штату працівників, гарантуючи належне виконання управлінських завдань. Крім того, використання аутстафінгу може сприяти підвищенню якості послуг, що надаються населенню, оскільки це дозволяє залучати до роботи висококваліфікованих спеціалістів із різних галузей.

Впровадження аутстафінгу в систему публічного управління підлягатиме ризик-орієнтованому плануванню та моніторингу, щоб існували такі потенційні ризики, як зниження рівня інтеграції зовнішніх працівників у внутрішні процеси, або такі проблеми, які виникають при розподілі обов'язків за виконання завдання. Для його ефективного використання також необхідно забезпечити прозорість та підзвітність людських ресурсів та інтегрувати аутстафінг у ширші стратегії розвитку громади [23].

Таким чином, аутстафінг виступає важливим заходом оптимізації системи публічного управління територіальними громадами, дозволяючи підвищити ефективність управління, адаптуватися до змінних умов та раціонально використовувати наявні ресурси, що особливо актуально в умовах сучасної невизначеності.

Фасиліті-менеджмент – це управління матеріально-технічним забезпеченням, що відноситься до органів місцевого самоврядування, включаючи управління будівлями, обладнанням, інфраструктурою та послугами, які спрямовані на забезпечення ефективного функціонування громад [106].

Впровадження управління об'єктами допомагає привести в порядок процеси управління інфраструктурою та, у свою чергу, гарантує її ефективне використання і обслуговування. Належне управління об'єктами дозволяє зменшити витрати, пов'язані з утриманням їх у чистоті, а також зменшити споживання енергії за допомогою належного обслуговування. Постійний моніторинг стану інфраструктури з боку керівництва закладу допомагає вчасно виявляти та виправляти проблеми для забезпечення безперебійної роботи державних установ.

Запропоновані стратегії, спрямовані на підвищення ефективності самоуправління місцевих громад, дозволять досягти цільових показників ефективності та сприятимуть зміцненню їх інституційної стабільності. Однак важливо підкреслити, що досягнення цих високих показників значною мірою залежить від рівня соціальної мобілізації членів громади. Ця концепція передбачає активне залучення всіх верств населення до вирішення ключових соціально-економічних та екологічних проблем на місцевому рівні, використовуючи власні ресурси [58, с. 199].

Отже, усвідомлення важливості виконання програм і проєктів у сфері публічного управління для місцевого розвитку, зокрема щодо створення в громадах необхідних умов для програмно-проєктного підходу, є фундаментальним для відновлення та стимулювання розвитку територій.

## ВИСНОВКИ

Результати, отримані під час дослідження, їх апробація та впровадження в практичну діяльність свідчать про досягнення мети дослідження й виконання поставлених завдань, а також дають підстави для формулювання таких висновків і пропозицій:

1. У процесі дослідження уточнено сутність та ознаки публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності, яке охарактеризовано як формування стратегічного бачення майбутнього розвитку територіальної громади, організований цілеспрямований вплив суб'єктів управління на об'єкти управління, розвиток територіальних громад та їх соціо-економічних систем в умовах відсутності ясності стосовно внутрішніх і зовнішніх чинників функціонування соціально-економічної системи, через неоднозначність неповноту або суперечливість інформації, необхідних для адаптації системи до можливих змін, корегування можливих негативних наслідків та стійкого розвитку.

Основними ознаками умов невизначеності є: недостатність або суперечливість інформації, відсутність повних або достовірних даних для прийняття рішень; динамічність змін: ситуації швидко змінюються, що робить прогнози неточними або застарілими; висока ймовірність появи нових факторів, які впливають на ситуацію; непередбачуваність: причинно-наслідкові зв'язки між подіями не є очевидними; результати дій можуть бути нелінійними та непропорційними; відсутність стандартних рішень: застосування звичних стратегій або підходів не гарантує успіху; необхідність створення нових підходів або інноваційних рішень; багатозначність (амбівалентність), важко визначити, які дії будуть найбільш ефективними.

Ознаками публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності виділено: I. Зовнішні, глобальні (ендогенні чинники невизначеності); II. Зовнішні державні (ендогенні чинники невизначеності): зміни законодавства, воєнні дії, які можуть мати непередбачувані наслідки, демографічні

зміни, економічні потрясіння, екологічні катаклізми державного і регіонального масштабу; III. Внутрішні чинники невизначеності: соціально-економічна ситуація у самій громаді, неефективне управління, житлово-комунальні проблеми, що призводять до негативних наслідків, природні проблеми, що можуть вплинути на сталий розвиток громади тощо;

2. Ефективність публічного управління територіальними громадами визначено як комплексне співвідношення між досягнутими результатами і використаними для цього ресурсами в контексті реалізації управлінських функцій для забезпечення фінансового, ресурсного, організаційного, соціального та екологічного розвитку територіальної громади, що здійснюється з урахуванням основоположних принципів демократизму та підзвітності органів влади перед громадянами.

Розроблено класифікацію, структуру та формулу обрахунку інтегрального показника ефективності публічного управління територіальними громадами  $E_{tc}$ , що включає стратегічний і оперативний рівень оцінки ефективності, дозволяє більш точно та комплексно оцінювати ефективність діяльності органів місцевого самоврядування, проводити аналіз досягнень органів управління та їх впливу на розвиток ТГ (критеріями визначено: фінансову ефективність  $E_{fin}$ , ресурсну та інфраструктурну ефективність  $E_{res}$ , управлінську ефективність  $E_{pa}$ , економічну ефективність  $E_{econ}$ , соціальну  $E_{soc}$  та екологічну ефективність  $E_{eco}$ ).

3. Встановлено, що основними організаційно-управлінськими причинами неефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності є: незавершеність реформи децентралізації у зв'язку з війною; недосконалість структури управління; нечіткий розподіл повноважень між виконавчими органами та представницькими радами громад; низька інтеграція громад між собою; відсутність координації між об'єднаними громадами в результаті децентралізації; недостатня реалізація стратегічних планів; інформаційна закритість органів управління територіальних громад та зворотний зв'язок з громадою; недостатня залученість громади до процесу управління та активність громади; недостатній рівень прозорості у прийнятті управлінських

рішень; відсутність інституційної спроможності; недостатнє впровадження цифрових технологій в громадах; низький рівень управлінської культури. Фінансові (бюджетно-податкові) проблеми включають необхідність пошуку нових джерел фінансування, удосконалення планування фінансових ресурсів та подолання дефіцитів місцевих бюджетів. Такі фактори обмежують можливість залучення позик і ефективного управління фінансами. При цьому існують кадрові проблеми і потреби підвищення професійного рівня службовців місцевого самоврядування і формуванні кадрового резерву для забезпечення ефективності виконання функцій і використання ресурсів.

З'ясовано, що соціальні проблеми потребують підвищення якості та доступності публічних послуг у різних сферах життєдіяльності населення, а екологічні проблеми вимагають дотримання екологічних стандартів, енергоефективності та захисту довкілля в умовах сталого розвитку громад. Встановлено, що економічні проблеми стосуються ефективного використання ресурсів громад, включаючи комунальне майно, місцеві фінанси та природні ресурси, для створення нових робочих місць і стимулювання бізнесу через взаємовигідні податкові ставки.

Доведено, що резервами підвищення ефективності управління ТГ є: внесення змін до нормативно-правових актів; розширення інструментів участі громадськості у прийнятті управлінських рішень; використання коштів цільових фондів для задоволення потреб місцевих жителів; реалізація механізмів здійснення місцевих запозичень для територіальних громад; перегляд ставок місцевих податків та зборів територіальними громадами; формування кадрового резерву ТГ за їх професійними навиками; скорочення тривалості надання адміністративних послуг населенню, вирішення проблем надання таких послуг ВПО; забезпечення безперебійності надання послуг в умовах війни; врахування можливостей впровадження ресурсозберігаючих та енергоефективних технологій при реалізації проєктів у сфері освіти, медицини, довкілля, благоустрою, ЖКГ тощо.

4. Розроблено методика оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності та проведено аналіз

управління в Калуській ТГ Івано-Франківської області. Основою методики є опитування експертів щодо змін публічного управління в умовах невизначеності за останні два роки за такими критеріями: *фінансова та ресурсна стійкість* в умовах невизначеності (прозорість використання фінансових ресурсів, пріоритезація заходів та витрат в умовах війни, управління обмеженими ресурсами, чи є в громади партнери, які забезпечують співфінансування антикризових заходів); *стратегічне планування та адаптація до кризових умов* (виконання стратегій та антикризових програм, виконання інвестиційної стратегії та програм, екзогенні фактори (зовнішні ризики) у плануванні, рівень якості та ефективності вирішення проблемних ситуацій в умовах невизначеності); *реагування органів місцевого самоврядування на кризу* (моніторинг кризових ситуацій, рівень готовності персоналу до кризових ситуацій, рівень співпраці персоналу громади з органами безпеки, швидкість реагування персоналу громади на кризові ситуації); *управлінський процес* (оперативність та гнучкість прийняття управлінських рішень, адміністративні процеси та процедури управління в громаді); *кадрова стійкість* в умовах невизначеності (рівень достатності кваліфікованих кадрів, рівень лідерських якостей управлінців у громаді, стан спеціальної підготовки, професіоналізму управлінців, рівень інтеграції та згуртованості); *політична стійкість* у громаді в кризових ситуаціях (якість обміну інформацією між органами влади різних рівнів, рівень координації та співпраці між центральними, регіональними, місцевими органами влади з громадою); *залученість громадян та співпраця* в умовах кризи (залученість громадян до управлінських процесів в умовах кризи, рівень прозорості управління, рівень міжсекторального партнерства в умовах кризи); *проектна стабільність* та наявність проєктів для вирішення проблемних ситуацій в умовах кризи (рівень наявності нових проєктів, рівень підтримки громадою інноваційних проєктів, стан виконання запроваджених проєктів у громаді); *маркетинг* та перспективи розвитку території (якість впровадження публічного маркетингу для розвитку територій в умовах кризи, ефективність просування іміджу громади в рамках публічного маркетингу).

У результаті оцінювання ефективності публічного управління в розглянутих громадах виявлено середній рівень його ефективності в Коломийській громаді (51-52% у 2021-2023 роках), в Калуській громаді (62% у 2021-2022 роках, 55% у 2023 році), в Косівській громаді в 2023 році (58%); низький рівень ефективності в Косівській (41%; у 2021 році, 31% у 2022 році), Надвірнянській (37% у 2021 році, 33% у 2022 році, 36% у 2023 році), Яремчанській (41% у 2021 році, 33% у 2022 році, 36% у 2023 році) громадах.

Аналіз ефективності публічного управління в умовах невизначеності в Калуській територіальній громаді засвідчив недостатній рівень. Зокрема, найнижче державними службовцями оцінено (в межах 0,4 – 0,6): рівень міжсекторального партнерства, рівень залученості громадян до управлінських процесів; проведення моніторингу кризових ситуацій; рівень координації та співпраці; стан виконання запроваджених проєктів в громаді; рівень готовності персоналу до кризи; оперативність та гнучкість прийняття управлінських рішень; стан спеціальної підготовки, професіоналізму управлінців; рівень інтеграції та згуртованості для спільної роботи кадрових ресурсів; рівень прозорості управління та співпраці з громадським сектором. Найбільш проблемними та слабкими місцями публічного управління Калуської громади експерти ГО назвали такі параметри: рівень готовності персоналу до кризи; стан спрощення адміністративних процесів та процедур управління; рівень достатності кваліфікованих кадрів та працівників; рівень інтеграції та згуртованості для спільної роботи кадрових ресурсів; рівень залученості громадян до управлінських процесів; рівень прозорості управління та співпраці з громадським сектором; стан проведення моніторингу кризових ситуацій; рівень лідерських якостей управлінців; стан спеціальної підготовки, професіоналізму управлінців.

5. Запропоновано стратегічні напрями підвищення ефективності публічного управління в умовах невизначеності на основі розробки моделей адаптивного управління (дослідження різних підходів до управління територіальними ресурсами), запобігання (формування стратегії розвитку громад з урахуванням можливих ризиків для соціально-економічного розвитку), участі зацікавлених

сторін (налагодження взаємодії між громадами, органами місцевого самоврядування та виконавчою владою, залучення населення до процесу прийняття рішень через механізми електронної демократії та публічні консультації) та генерація ефективних рішень (забезпечення систематичного підвищення ефективності публічного управління, проведення аналізу рішень органів). Розроблено комплексну модель навчання через систему підвищення кваліфікації службовців територіальних громад за результатами проведеного експертного опитування та виявлених прогалин в управлінні у Калуській ТГ на тему «Підвищення ефективності публічного управління громадами в умовах невизначеності та ризиків».

Як концептуальний, запропоновано такий підхід підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності, який включає чотири основні компоненти: цільовий, функціональний, ресурсний та часовий. Встановлено, що для досягнення ефективності модернізації в органах місцевого самоврядування необхідно розробити детальні дорожні карти, адаптовані до специфічних потреб кожного типу установи, де основні напрями дорожньої карти модернізації повинні включати: підвищення організаційного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування; покращення ресурсного забезпечення, яке охоплює фінансові, кадрові, матеріально-технічні та інформаційні аспекти; модернізацію системи прийняття управлінських рішень; інтеграцію інноваційних управлінських технологій у діяльність органів місцевого самоврядування.

На основі проведеного SWOT-аналізу потенціалу органів самоуправління територіальних громад в умовах невизначеності встановлено, що сильні сторони, такі як диверсифікація економіки та розвинена інституційна система навчання, створюють основи для подальшого розвитку територіальних громад. Однак існуючі слабкі сторони, зокрема низька конкурентоспроможність економіки та залежність від іноземного фінансування, обмежують потенціал їхнього розвитку. Можливості, такі як перехід до інноваційної інвестиційної моделі та розвиток наукоємних видів діяльності, можуть стимулювати прогрес розвитку

територіальних громад, але загрози, включаючи зростання економічної злочинності та політичні ризики, потребують особливої уваги. З'ясовано, що для підвищення ефективності необхідно активно використовувати сильні сторони та можливості, при цьому зменшуючи вплив слабких сторін і загроз шляхом вдосконалення ресурсного, науково-технічного та інституційного потенціалу.

Встановлено, що для покращення взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю в контексті соціального розвитку територіальної громади необхідно забезпечити розширення доступу до інформації про діяльність органів влади (за винятком питань, пов'язаних із обороною) для організацій громадянського суспільства та мешканців; важливо відновити практику проведення відкритих засідань місцевої ради або виконавчого комітету з можливістю закритих засідань за потреби; рекомендується створити систему збору та регулярного оновлення бази контактів громадських організацій і активістів для зручності їх використання органами місцевого самоврядування; системні та прозорі механізми впливу громадських організацій на місцеве самоврядування є необхідними для забезпечення ефективної співпраці; популяризація успішного досвіду співпраці, залучення громадськості до моніторингу діяльності місцевого самоврядування, а також проведення просвітницької роботи з громадськими організаціями сприятимуть вирішенню соціальних проблем; надання в оренду комунального майна організаціям, що залучають волонтерів, проведення конкурсів проєктів для громадських об'єднань і благодійних організацій, а також налагодження соціального порядку серед благодійних організацій будуть сприяти підвищенню ефективності соціального розвитку громади.

Запропоновано створення проєктних офісів в територіальних громадах для ефективного управління проєктами, запропоновано моделі проєктного офісу (проєктний офіс як «сховище інформації», проєктний офіс як «екстрена підтримка», проєктний офіс як «аналітик», проєктний офіс як «адміністратор», «інтегрований» проєктний офіс), основними завданнями якого будуть: організація навчання співробітників у техніці розробки та виконання проєктів; розробка, реалізація та моніторинг реалізації проєктів; збір і збереження інформації про

раніше реалізовані проєкти; нагляд за управлінням портфелем проєктів; управління ресурсами для всіх проєктів, які проводить проєктний офіс; сприяння комунікативній взаємодії між різними проєктами.

6. Доведено, що стандарти управління соціально-економічною та екологічною ефективністю територіальних громад та механізми їх впровадження мають включати: 1) управління екологічними ініціативами для збереження навколишнього середовища громади; 2) розробка соціальних стратегій для покращення якості життя громади (дослідження потреб громади: регулярні опитування, консультації, громадські слухання для виявлення основних проблем, розробка комплексних соціальних програм: акцент на інфраструктуру (дороги, водопостачання), медицину, освіту та культурний розвиток, партнерство з недержавними організаціями: співпрацю з благодійними фондами, волонтерами та міжнародними донорами, контроль за реалізацією соціальних послуг: впровадження механізмів прозорості та громадського моніторингу, соціальна підтримка незахищених верств населення: адресна допомога, програми працевлаштування для вразливих груп); 3) надання послуг та реалізацію державних програм, які відповідають потребам місцевих мешканців; 4) захист прав і економічних інтересів мешканців громади через ефективне публічне управління; 5) підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування та розвиток кадрів (регулярні тренінги, навчальні програми з новітніх методів управління, фінансів, антикризового менеджменту; партнерство з освітніми установами: курси та програми від університетів, експертів; стажування в інших громадах або країнах: обмін досвідом для впровадження кращих практик; оцінка ефективності кадрів: впровадження KPI для працівників; психологічна підтримка: заходи з профілактики професійного вигорання); 6) Забезпечення відповідального використання фінансів та сталого розвитку громади (програмно-цільовий метод бюджетування: фінансування проєктів на основі досягнення конкретних результатів; відкритий бюджет громади: публічний доступ до звітів та планів витрат; пошук альтернативних джерел фінансування: гранти, міжнародна допомога, державно-приватне партнерство; екологічний бюджет: виділення коштів

на екологічні ініціативи та відновлення довкілля; довгострокове планування: розробка стратегій сталого розвитку громади на 10–20 років); 7) Впровадження екологічно чистих технологій та підтримка програм управління відходами для збереження довкілля громади.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Августин Р., Демків І. Інструментарій політики розвитку та зміцнення конкурентоспроможності економіки територіальних громад. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 28-33. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-4>
2. Аналіз Законопроекту щодо розподілу повноважень органів місцевого самоврядування у зв'язку зі зміною адміністративно-територіального устрою №6282. URL: <https://www.csi.org.ua/news/analiz-zakonoproektu-shhodo-rozpodilu-povnovazhen-organiv-miscevogo-samovryaduvannya-u-zvyazku-zi-zminoyu-administratyvno-terytorialnogo-ustroyu-№6282/>
3. Аналітичний звіт щодо дослідження організаційної культури «Публічна служба в Україні: ваша точка зору». URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/analitichniizvitorganizatsiinakultura2023.pdf>
4. Аналіз місцевих бюджетів за 2023 рік <https://decentralization.ua/news/17747>
5. Аналіз місцевих бюджетів за 2022 рік <https://www.decentralization.ua/news/16105>
6. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз. КНЕУ, 2005. С. 292.
7. Андрійчук Ю. М. Інституційні складові формування об'єднаних територіальних громад в умовах реформи децентралізації управління. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2018. № 2(2). С. 9–17. <https://doi.org/10.32689/10.32689/2617-9660-2018-2-2-9-17>
8. Базика С. К. Механізми парламентського контролю у сфері публічних фінансів в Україні: дис. ... канд. наук з держав. управл.: 25.00.02 “Механізми державного управління”. Хмельницький, 2019. 200 с.

9. Бакуменко В. Д., Красноруцький О. О. Предметна системологія публічного управління та адміністрування. *Публічне управління XXI століття: світові практики та національні перспективи*. 2018. С. 386–388.
10. Балуєва О. В., Рибаченко Т. Ю. Формування іміджу територій в контексті сталого розвитку. *Економіка і організація управління*. 2014. № 3(19) – 4(20). С. 19–24.
11. Бальцій Ю. Ю. Основні моделі місцевого самоврядування в містах України. *Актуальні проблеми держави і права*. 2011. №. 61. С. 187-196. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdp\\_2011\\_61\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdp_2011_61_27)
12. Барабан О. А., Ільїнський В. В. Методи оцінки ефективності управління підприємством. ДВНЗ «Національний гірничий університет», 2014.
13. Батанов О. В. Економічні права у сфері місцевого самоврядування: муніципально-правові аспекти інституціоналізації та реалізації. *Часопис Київського університету права*. 2019. № 4. С. 68-73. DOI: 10.36695/2219-5521.4.2019.10
14. Безуглий Д. Г. Координаційне забезпечення проектно орієнтованого управління розвитком об'єднаних територіальних громад в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2016. № 2(53). С. 155–160.
15. Безуглий, Д. Г., Ю. П. Шаров. 2015. «Підхід до оцінювання рівня проектної зрілості органів місцевого самоврядування». *Аспекти публічного управління* 3 (11-12), 89-97. <https://doi.org/10.15421/151596>.
16. Бившева Л. О. Кондратенко О. О. Моховіков А. Г. Шапаренко О. А. Шляхи формування ефективної системи управління персоналом організації в умовах сучасного етапу розвитку менеджменту в Україні / Л. О. Бившева, О. О. Кондратенко, А. Г. Моховіков, О. А. Шапаренко // *Економічний вісник Донбасу*. — 2023. — № 1 (71). — С. 18-25. — DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-1\(71\)-18-25](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-1(71)-18-25)
17. Блэйк Р., Мутон Д. Научные методы управления [пер. с англ. И. Ющенко]. Киев: Высшая школа, 2013. 274 с.

18. Бобровська О. Ю. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності – дієвий інструмент підвищення якості і ефективності місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*. 2016. № 46/47. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.46/47.2016.176155>
19. Бобровська О. Ю., Шумік І. В. Корпоративне управління соціальним розвитком територіальних громад : монографія. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2014. 170 с.
20. Боковикова Ю. В., Борисевич К. В. Взаємодія громадських об'єднань з органами публічної влади у післявоєнний час. *Публічне управління XXI століття: особливості воєнного і післявоєнного періодів: зб. наук. матер. XXIII Міжнар. наук. конгресу*. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 303–307.
21. Бражко О. В. Вдосконалення системи надання соціальних послуг на рівні громади як об'єкта державного управління. *Наукові перспективи*. 2023. № 8(38). С. 68–81. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8\(38\)-68-81](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8(38)-68-81)
22. Бурик З. М. Корпоративна культура службовців в територіальних громадах та її вплив на ефективність публічного управління. *Наукові перспективи*. 2023. № 3(33). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-3\(33\)-23-35](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-3(33)-23-35)
23. Вавженчук С. Я. Аутсорсинг та аутстафінг: ескіз проблем правового регулювання. *Публічне право*. 2017. № 1. С. 175–183.
24. Васильєва О.І., Васильєва Н.В., Приліпко С. М. Публічне управління сталим розвитком територій. Integración de las ciencias fundamentales y aplicadas en el paradigma de la sociedad post-industrial. Збірник наукових праць ЛОГОС, 2020, 2: 12-14. URL: <https://doi.org/10.36074/24.04.2020.v2.03>
25. Ведунг Е. Оцінювання державної політики і програм [пер. з англ. В. Шульга]. К. : Вид-во «Все увито», 2003. 350 с.
26. Верстюк А. А., Крихтіна Ю. О. Післявоєнне відновленні системи залізничного транспорту України з огляду політики європейського зеленого курсу. *Публічне управління XXI століття: особливості воєнного і післявоєнного періодів: зб. наук. матер. XXIII Міжнар. наук. конгресу*. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 395–400.

27. Виконання доходів місцевих бюджетів. Міністерство фінансів України. <https://mof.gov.ua/uk/vykonannia-dokhodiv-mistsevykh-biudzhativ>
28. Вирівнювання податкоспроможності громад на 2025 рік здійснюватиметься на основі прогнозних надходжень 2024 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/vyrivniuvannia-podatkospromozhnosti-hromad-na-2025-rik-zdiisniuvatymetsia-na-osnovi-prohnoznykh-nadkhodzen-2024-roku-denys-uliutin>
29. Висновок щодо проекту Закону «Про внесення змін до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» та деяких інших законодавчих актів України щодо реформування територіальної організації виконавчої влади в Україні» (№ 4298). Страсбург, 21 лютого 2024 року. Центр експертизи доброго врядування. URL: <https://rm.coe.int/cegg-lex-2024-1-local-state-administrations-draft-law-4298-as-of-21-fe/1680aea85f>
30. Відділ управління майном міської комунальної власності. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/departments/viddil-upravlinnia-mainom-miskoi-komunalnoi-vlasnosti>
31. Відкриті дані. Перелік наборів даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних. Миролубненська територіальна громада. URL: <https://myrolubne-rada.gov.ua/vidkriti-dani-16-24-41-04-02-2021/>
32. Військовий ПДФО: розрахунки й аргументи від Асоціація міст України. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/news/70495.html>
33. Вольська О. М. Ефективність публічного управління як результат суспільних процесів у державі. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2020. № 1. <https://doi.org/10.35546/kntu2308-8834/2020.1.1>
34. Вольська О. М. Теоретичні засади ефективності державного управління соціальним розвитком. *Економіка будівництва і міського господарства*. Макіївка: ДонНАБА, 2012. Т. 8. № 3. С. 167–175.
35. Ворона П. В. Місцеве самоврядування України в контексті розвитку представницької влади : моногр. Полтава, 2012. 305 с.

36. Гавура А. Теоретичні аспекти механізмів співпраці територіальних громад. /А. Гавура// Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. – 2024. – № 328(2). – С. 157-161. – DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-24>
37. Гасюк І. Л., Баюк М. І. Система управління соціально-економічним розвитком територіальних громад: зміст і сутність понять. / І. Л. Гасюк, М. І. Баюк // Наукові інновації та передові технології. – 2023. – № 6(20). – С. 172-180. – DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6\(20\)-172-180](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6(20)-172-180)
38. Гасюк І., Баюк М. Технології систем заснованих на знаннях в публічному управлінні. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2023. №. 9(39). С. 79-93. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9\(39\)-79-93](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9(39)-79-93)
39. Гацко В., Савісько М., Петринка Х. Управління на основі даних в територіальних громадах: проблеми та рішення. Аналітична записка. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Zapiska.-Upravlinnya-na-osnovi-danih..pdf>
40. Гейда О. В. Види територіальних громад в Україні та особливості їх правового статусу: загальна характеристика / О. В. Гейда // Європейські перспективи. - 2012. - № 3(3). - С. 9-13. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evpe\\_2012\\_3%283%29\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evpe_2012_3%283%29_4)
41. Глазов О. М. Практика співробітництва територіальних громад в Україні: висновки для вдосконалення механізмів управління економікою на місцевому рівні. *Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи»*. 2022. № 7. С. 63–66. Бізнес Інформ.
42. Глосарій термінів з моніторингу та оцінювання / А. Горошко, Т. Нарчинська, І. Озимок, В. Тарнай. 2-е вид. Київ: Українська асоціація оцінювання, 2016. 53 с.
43. Гончарук Н. Т. Взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування: правові та функціональні аспекти / Н. Т. Гончарук, Л. Л. Прокопенко // Теорія та практика державного управління. 2011. № 1. С. 321-329. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\\_2011\\_1\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2011_1_52)

44. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: монографія. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2012.

45. Гончарук Н. Т. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні / Н. Т. Гончарук, Л. В. Прудіус // Аспекти публічного управління. 2018. № 6(1-2). С. 42-51.  
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2018\\_6\\_1-2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_1-2_8)

46. Гончарук Н. Т., Сурай І.Г. Портрет керівника в державному управлінні: соціально-психологічний аспект / Н. Гончарук, І. Сурай // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2010. № 2. С. 57-65.  
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2010\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2010_2_9)

47. Горин В. П., Савчук С. В. Резерви нарощування фінансових ресурсів територіальних громад в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2023. № 13. С. 11–20.  
<https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.13.11>

48. Гречаніченко О. О. Сутність та особливості застосування ризик-орієнтованого підходу в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 23. С. 151–156.

49. Гришко Р. Ю. Перманентні складові утворення системи співробітництва територіальних громад в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 1.

50. Громадське обговорення, як інструмент розвитку інституту старост. 20 лютого 2024 р. Всеукраїнська асоціація громад. URL: <https://communities.org.ua/novyny/gromadske-obgovorennya-yak-instrument-rozvytku-instytutu-starost/>

51. Давидюк О. О. Оцінка процесу надання соціальних послуг з позиції отримувачів. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*, 2013. № 3(19). С. 95–100.

52. Дашборд «Бюджети територіальних громад України». Офіційний сайт Децентралізація. URL: <https://www.decentralization.ua/finance/dashboard>

53. Дев'яте всеукраїнське муніципальне опитування. Квітень-травень 2024 року. Дослідження соціологічної групи «Рейтинг» на замовлення Міжнародного республіканського інституту. <https://iri.org.ua/survey/opytuvannya-mizhnarodnoho-respublikanskoho-instytutu-v-ukrayini-svidchyt-pro-bazhannya>
54. Державний веб-портал бюджету для громадян. Місцеві бюджети. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/0355600000/info/indicators>
55. Дзвінчук, Д. І. Економіка знань і необхідні зміни в моделях лідерства / Д. І. Дзвінчук, М. О. Лютий, В. П. Петренко // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії / ред. В. Г. Воронкова. - Запоріжжя, 2016. № 64(2016). С. 44-56. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/652>
56. Дзвінчук Д. І., Лікарчук Н. В., Андрєєва О. М., Кутєпова М. В., Буряк Є. В. Удосконалення механізмів публічного управління економікою України в умовах пандемії Covid-19: іноземний досвід, українські реалії. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. Українське фахове видання. Категорія А.* 2021. № 6(41). С. 437–447. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3644/3432>
57. Дзюндзюк В. Б. Ефективність діяльності публічних організацій: монографія. Х.: Вид-во ХарПІ УАДУ “Магістр”, 2003. 236 с.
58. Дорожня карта децентралізації на 2024–2027. Міністерство відновлення, розвитку громад, територій та інфраструктури України. [https://mtu.gov.ua/files/Дорожня\\_карта\\_децентралізації.pdf](https://mtu.gov.ua/files/Дорожня_карта_децентралізації.pdf)
59. Дорош У. М. Децентралізація державного управління як засіб регіонального розвитку: дис... д-ра філософії за спец. 28. Львів, 2023. 249 с.
60. Доходи та видатки місцевих бюджетів у 2021 році Джерело: <https://oblikbudget.com.ua/article/126-struktura-mstsevih-byudjetv-u-2021-rots>
61. Дробот, І. О. Гарантування місцевого самоврядування в Україні: теоретико-методологічний аспект: монографія / І. О. Дробот. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2010. – С. 312.

62. Дуб А. Р. Економіка територіальних громад: тенденції в умовах війни та стратегування повоєнного відновлення. *Проблеми економіки*. 2023. № 4(58). С. 105–111. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-4-105-111>
63. Дуденко С. В., Колмиков М. М., Алексєєв С. В., Ткачов А. М. Вибір показників та головного критерію ефективності автоматизованої системи підготовки військ (сил) ЗС України. *Системи обробки інформації*. 2012. № 2(100). С. 285–288. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/soi\\_2012\\_2\\_58](http://nbuv.gov.ua/UJRN/soi_2012_2_58)
64. Думін Р. Роль та місце територіальної громади в системі місцевого самоврядування України / Р. Думін // Вісник Львівського національного екологічного університету. Серія «Економіка АПК». – 2024. – № (31). – С. 170-175. – Режим доступу: <https://doi.org/10.31734/economics2024.31.024>.
65. Експерти представили Концепцію розмежування повноважень місцевого самоврядування і виконавчої влади. URL: <https://decentralization.ua/news/17493>
66. Електронні консультації. Куликівська територіальна громада. URL: <https://kulykiv-gromada.gov.ua/elektronni-konsultacii-15-55-48-16-02-2024/>
67. Євченко Д. М., Хожило І. І. Публічне управління територіальним розвитком громад в умовах цифрового суспільства у соціальній сфері. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 2022, 6, с. 15-19.
68. Жовнірчик Ю., Тигов О. Механізми забезпечення сталого розвитку регіонів України та посилення спрямованості територіальних громад у цьому процесі / Я. Жовнірчик, О. Тигов // Державне управління та регіональний розвиток. – 2024. – № 23. – С. 266–288. – DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.23.14>
69. Жовновач Р. І., Петленко Т. Г., Орлова А. А. Технології управління підприємством в системі менеджменту / Р. І. Жовновач, Т. Г. Петленко, А. А. Орлова. – *Technology*. 2024. – 9(1). – С. 18–23. – DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-2>

70. Жук О. І., Томашевська А. В. Ефективність діяльності органів місцевого самоврядування в контексті децентралізації. Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 9(9). С. 536–548. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-536-548](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-536-548)

71. Задорожна С. М. Актуальні питання кадрового забезпечення об'єднаних територіальних громад в Україні. *Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток*. 2017. № 1. С. 34–46.

72. Запитання та відповіді щодо служби посадових осіб місцевого самоврядування у період дії воєнного стану відповідно до Закону України “Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану”. URL: <https://nads.gov.ua/news/zapitannya-ta-vidpovidi-shchodo-sluzhbi-posadovih-osib-miscevogo-samovryaduvannya-u-period-diyi-voyennogo-stanu-vidpovidno-do-zakonu-ukrayini-pro-vnesennya-zmin-do-deyakh-zakoniv-ukrayini-shchodo-funkcionuvannya-derzhavnoyi-sluzhbi-ta-miscevogo-samovryaduvannya-u-period-diyi-voyennogo-stanu>

73. Західна О. Р, Закорко К. Функціонування об'єднаних територіальних громад в умовах воєнного стану. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 14. С. 78–84. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.10>

74. Західна О. Р., Скидан У. І. Фінансове забезпечення об'єднаних територіальних громад: проблеми та перспективні напрямки розвитку. *Регіональна економіка та управління*. 2021. № 4(34). С. 47–52.

75. Західна О. Р, Біда М. Інститут старост в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Молодий вчений*. 2022. № 11(111). С. 76–81. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-11-111-17>

76. Звіт за результатами опитування щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами серед працівників органів місцевого самоврядування, які займаються питаннями управління персоналом. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALO M/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvitopituvannyashchodo-metodichnikh-potreb-berezen-2021-finalna-versiya-oms.pdf>

77. Здійснення місцевих запозичень та надання місцевих гарантій – інформаційно-роз'яснювальний коментар. URL: <https://decentralization.ua/news/17480>

78. Зінченко Г. В. Використання краудсорсингу у процесі формування політики на регіональному рівні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2019. Т. 30(69). № 4. С. 55–60.

79. Івано-Франківська обласна державна адміністрація. Офіційний веб-сайт Івано-Франківської обласної державної адміністрації. URL: <https://www.if.gov.ua/ivano-frankivshchina>

80. Калашник Н.С. Місце самоосвіти державних службовців у здійсненні регіональної політики в сучасних умовах. 2012. № 2. - С. 337-343. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy\\_2012\\_2\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2012_2_48)

81. Калініченко В. В. Сільська (земельна) громада як елемент нематеріальної культурної спадщини: історична ретроспекція // *Культура України: збірник наукових праць*. 2021. № 71. С. 17–23. URL: <http://kukhsac.in.ua/issue/view/14000>

82. Кириленко М. Характеристика чинників формування міжнародного іміджу держави. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2023. № 3. С. 98–104. <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.13>

83. Кірєєва О. Б. Перспективи краудсорсингу як інструменту співпраці органів влади та громадськості в контексті розвитку публічного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. № 2. С. 97–104.

84. Кіцак І. Б. Теоретичні аспекти управління персоналом органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. *Ефективність державного управління*. 2018. № 57. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.57.2018.164637>

85. Клименко І. В. Складові ефективності електронного врядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 16. С. 92–94.

86. Ключник Л. В. Публічне управління в територіальних громадах: організаційні та фінансові аспекти. *Регіональна економіка*. 2019. № 4. С. 104-112. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001157082>.

87. Колесников О., Калашнікова О., Дзюпин М. Інститут старост в об'єднаних громадах: обрання та місце у системі управління. *Асоціація сприяння самоорганізації населення*, 2018. URL: <https://samoorg.com.ua/wp-content/uploads/2016/09/Institut-starost-obrannya-ta-mistse-u-sistemi-upravlinnya-1.pdf>

88. Колеснікова К. Співвідношення державного управління та публічного адміністрування у процесі суспільної трансформації. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. Вип. 3. С. 41–45.

89. Комліченко, О. О. Інвестиційна привабливість галузей економічної діяльності регіону. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 176-180. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-32>

90. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей*. 2013. № 1. С. 146–151.

91. Концепція розмежування та розподілу повноважень місцевого самоврядування та виконавчої влади. URL: <https://decentralization.ua/news/17493>

92. Корлякова І. Б., Орел Ю. Л. Картування (меппінг) як інструмент управління розвитком територіальних громад на проєктних засадах. *Публічне управління XXI століття: особливості воєнного і післявоєнного періодів: зб. наук. матер. XXIII Міжнар. наук. конгресу*. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 599–603.

93. Корчева В. І., Крючкова Н. М. Концепція невизначеності в сучасній економічній теорії. *Науковий вісник ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. С. 73-77. [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/5\\_2015ua/18.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/5_2015ua/18.pdf)

94. Котов, І. В. Теоретичні основи управління сталим розвитком територіальних громад / І. В. Котов // *Право та державне управління*. — 2023. — № 3. — С. 83-88. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.3.12>

95. Костіна О.М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. №10. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16931>

96. Кравцова Т. В., Кіреєва О. Б. Проектний офіс та агенція місцевого розвитку як інструменти реалізації новітніх підходів до розвитку територіальних громад в Україні. *Проблеми управління соціальним і гуманітарним розвитком: матеріали XIV наук.-практ. конф. за міжнар. участю*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 317–320.

97. Кравченко М. В. Система соціального захисту населення як об'єкт державної політики: методологія та практика: монографія. Київ: Інформ. аналіт. агентство, 2022. 451 с.

98. Крайник О. П. Державне регулювання сталого розвитку територіальних громада. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-27>

99. Крайник О. П. Складові економічного розвитку територіальної громади. *Ефективність державного управління*. 2022. № 59. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.59.2019.178434>

100. Куц Ю. О. Якість надання управлінських послуг як чинник ефективності місцевого управління. *Державне будівництво*. 2011. № 2. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu\\_2011\\_2\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2011_2_37)

101. Куц Ю. О., Мамонова В. В., Чаплигін В. В. Сталий розвиток територіальної громади: управлінський аспект : колективна монографія. Харків: ХарPI НАДУ, Магістр, 2008. 236 с. <http://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/853>

102. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.

103. Куценко Т. Ф., Сабашош Г. О. Базові складові ефективного управління локальною економікою на «крихких» територіях в умовах конфлікту в Україні. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 50–54.

104. Кучкова В. В. Моделі управління сталим розвитком територіальних громад в умовах глобалізації // Економічний вісник Державного вищого навчального закладу "Український державний хіміко-технологічний університет". 2022. № 2. С. 115-121. URL: <http://ek-visnik.dp.ua/wp-content/uploads/pdf/2022-2/Kuchkova.pdf>
105. Ладиченко В. В., Максименко Ю. П. Старости як посадові особи системи органів місцевого самоврядування в Україні: історико-правовий аспект. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2019. № 2. С. 8–17.
106. Лазарева О. В., Мась А. Ю., Фесенко К. М. Використання підходів фасиліті-менеджменту в системі управління земельними ресурсами. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць*. 2024. № 28. С. 56–61. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.28.2024.302771>
107. Лазор О. Д., Лазор О. Я. Місцеве самоврядування. Вітчизняний та зарубіжний досвід: навчальний посібник. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ: Дакор, 2004. 560 с. [https://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/POSIBNIKI\\_2011/LAZOR\\_2004.pdf](https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2011/LAZOR_2004.pdf)
108. Лала О. М. Оцінка якості системи управління підприємством: Монографія. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – С. 165. – URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/1545>
109. Лепіш Н. Я., Павлович-Сенета Я. П. Територіальні громади в умовах воєнного стану в Україні: адміністративно-правове забезпечення та особливості функціонування. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. № 4. С. 209–214. 85
110. Лопушинський І. П., Дурман М. О., Малахова Т. В. Механізми забезпечення ефективності публічного управління та результативності адміністрування. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 3(82). С. 135–144. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.3.19>
111. Лопушинський І. П. Громадівська модель самоврядування в Україні: колективна монографія. Кол. авт.; за заг. ред. проф. Ю. М. Бардачова, І. П. Лопушинського, Р. М. Плюща. Херсон: Книжкове вид-во ФОП

URL: <http://kntu.net.ua/ukr/content/download/59759/355435/file/Громадівська%...>

112. Майстренко О. В. Краудсорсінг: сутність, види, принципи та інструменти застосування. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/87.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/87.pdf)

113. Малаховський Ю. В., Мірошніченко І. С., Петленко Т. Г. Особливості надання соціальної допомоги вразливим верствам населення місцевих територіальних громад в умовах воєнного стану в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Серія: Економічні науки*. 2024. № 11(44). DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).235-246](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).235-246)

114. Малишенко Л. О. Краудсорсингові проекти в контексті публічного виміру політики. *Політикус*. 2017. № 4. С. 32–36.

115. Мартинюк Я. Підходи до визначення «сільська територіальна громада». *Humanitas*. 2023. № 2. С. 114–121. DOI: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2023.2.16>.

116. Мацькевич О. Ю. Формування підсистеми управління людським капіталом підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2019. № 2. С. 112–122.

117. Мельник С. І. Процес управління фінансовою безпекою підприємства в сучасних умовах розвитку. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 3(65). С. 244–250. <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2019-65-29>

118. Миколенко О. М. Ефективність публічного управління в сфері охорони здоров'я. *Правова держава*. 2019. № 35. С. 44–53. <https://doi.org/10.18524/2411-2054.2019.35.181346>

119. Миронюк І., Слабий Г. Концептуальні підходи до розвитку територіальних громад регіонів України, віддалених від зони активних бойових дій, у період війни проти російської агресії в повоєнний час. *Міжнародний науковий вісник*. 2023. № 1–2(27–28). С. 21–24.

120. Міністерство інфраструктури України. Реформа децентралізації Дорожня карта. URL: <https://mtu.gov.ua/content/reforma-decentralizacii-dorozhnya-karta.html?PrintVersion>
121. Міністерство фінансів України. Місцеві бюджети. URL: <https://mof.gov.ua/uk/local-budgets>
122. Місцеві фінанси та бюджетна децентралізація. URL: <https://www.decentralization.ua/finance>
123. Моделі місцевого економічного розвитку: успішні практики. Київ, 2019. 144 с.
124. Монастирський Г. Л., Савчук Д. М. Модернізаційний підхід до управління економічним розвитком громад. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія: Економіка та менеджмент*. 2018. Вип. 15. С. 38-46.
125. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади станом на 1 жовтня 2023 року. Міністерство відновлення, розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/871/Моніторинг\\_01.10.2023.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/871/Моніторинг_01.10.2023.pdf)
126. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади станом на 7 жовтня 2021 року. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/755/07.10.2021.pdf>
127. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади станом на 1 квітня 2024 року. URL: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/931/МОНИТОРИНГ\\_I\\_кв\\_2024\\_p\\_pdf.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/931/МОНИТОРИНГ_I_кв_2024_p_pdf.pdf)
128. Морщенок Т. С. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 1. С. 7–13.
129. Мосій О., Драй О., Козюк М. Умови успішної реалізації публічного управління в Україні. *Матеріали XXI наукової конференції Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя*. Тернопіль, 2019. С. 163–164.

130. Мосюра А. І. Педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом: автореферат дис. канд. пед. наук. Київ, 2017. 24 с.
131. Мочерний С. В. Основи економічних знань. К: Академія, 2000. 303 с.
132. Нагавичко Т. О. Дослідження тотожності понять результативності та ефективності. *Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конф. НУХТ*, 2015. С. 294–296.
133. Нагаєв В., Сагачко Ю., Олійник Т., Міненко С. Інноваційні методи та інструменти впровадження комунікаційних технологій аутсорсингу та краудсорсингу в умовах цифровізації державного та регіонального управління. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 4(22). [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4\(22\)-431-449](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4(22)-431-449)
134. Ніколіна І. І., Герасимюк К. Х. Децентралізаційні трансформації механізмів управління муніципальною медициною. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. № 28. С. 90–94.
135. Новаківський І. І. Проектно орієнтована організаційна система управління як ціль еволюції проектного менеджменту / І. І. Новаківський // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2009. – № 640 : Проблеми економіки та управління. – С. 163–174. – URL: <https://ena.lpnu.ua/items/e6635557-bf49-4f61-bf65-e01f11d480e4>
136. Онофрійчук Д. М. Модернізація системи менеджменту в інститутах публічного управління: дис. д-ра філософії за спец. 073. Тернопіль, 2023. 268 с.
137. Операційний план реалізації проекту Плану заходів з реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на 2024–2027 роки. URL: <https://mtu.gov.ua/content/reforma-decentralizacii-dorozhnyuakarta.html?PrintVersion>
138. Орлова А. А. Роль цифровізації у розвитку міжкультурної ділової комунікації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Серія: Економічні науки*,

2024, № 11(44). С. 165-172. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).165-172](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).165-172)

139. Офіційний сайт Децентралізація. Загальна інформація. <https://decentralization.ua/about>
140. Павлов Д.М. Організаційно-правові засади забезпечення ефективності функціонування системи органів виконавчої влади (державного управління). Національна академія внутрішніх справ України, 2004. 195 с.
141. Перелі Д. Д. Місце смарт-технологій в системі публічного управління в Україні. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 4(10). С. 141–150. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4\(10\)-141-150](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4(10)-141-150)
142. Перші кроки новообраного голови територіальної громади : Практичний посібник / авт. кол.: О.В. Берданова, Г.А. Борщ, В.М. Вакуленко, Н.В. Васильєва, О.І. Васильєва та ін.; за заг. ред. В.М. Вакуленка, О.І. Васильєвої, В.П. Удовиченка. – К. : НАДУ, 2016. – 33 с.
143. Питання на 120 мільярдів: що буде, якщо в місцевих громадах забрати “військовий” ПДФО? URL: <https://ces.org.ua/120-billion-from-local-communities/>
144. Платформа електронної демократії E-Dem. URL: <https://consult.e-dem.ua/4623686400?>
145. Пойда-Носик, Н. Н. Використання системного підходу в управлінні фінансовою безпекою підприємства / Н. Н. Пойда-Носик // Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка / Редкол.: В.П. Мікловда, М.І. Пітюлич, Н.М. Гапак. – Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2011. Спецвип. 33. Ч.3. С. 158–163. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/5772>
146. Поканевич Ю. В. Методологічні принципи оцінювання ефективності менеджменту торговельного підприємства. *Наукові праці МАУП*. 2009. № 1(20). С. 51–54.
147. Портал відкритих даних. URL: <https://data.gov.ua>
148. Приймак Н. С., Чернега О. Б. Ефективність діяльності органів публічної влади: економічні виміри в умовах муніципального утворення. *Торгівля*

*і ринок України*, 2022. № 2(52). С. 95-102. DOI : <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2022-52-2-95-102>

149. Приймак Н. С., Чернега О. Б. Стратегічні можливості як складова менеджменту підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки*. 2020. № 2(73). С. 34-41.

150. Прийнято за основу проект Закону «Про внесення змін до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» та деяких інших законодавчих актів України щодо реформування територіальної організації виконавчої влади в Україні». Інформаційне управління Апарату Верховної Ради України. <https://www.rada.gov.ua/news/Povidomlennya/204354.html> ]

151. Припхан І. І., Щур Р. І. Економічні та конституційно-правові аспекти публічного управління територіальними громадами в умовах воєнного стану // *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. № 19(2). С. 280–288.

152. Про асоціації органів місцевого самоврядування № 1275-VI від 31.03.2023 (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2009, № 38, ст. 534). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1275-17#top>

153. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи: Закон України від 01.01.2022 № 71-VIII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/71-19#Text>

154. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо забезпечення підтримки обороноздатності держави та розвитку оборонно-промислового комплексу України: Закон України від 08.11.2023 № 3428-IX. Верховна Рада України. Офіційний веб-портал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3428-IX#Text>

155. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо усунення дискримінаційних обмежень у здійсненні місцевих запозичень та наданні місцевих гарантій сільськими і селищними територіальними громадами. Проект Закону від

28.12.2021 № 6472. Верховна Рада України. URL:  
[http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=73521](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=73521)

156. Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо децентралізації та розмежування повноважень органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади у зв'язку зі зміною адміністративно-територіального устрою: Проект Закону України від 04.11.2021 № 6282. Верховна Рада України. URL:  
[https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=73151](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=73151)

157. Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування» щодо комунальної власності: Проект Закону № 6479 від 28.12.2021. URL:  
[http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=73528](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=73528)

158. Про внесення змін до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» та деяких інших законодавчих актів України щодо реформування територіальної організації виконавчої влади в Україні: Проект Закону № 4298 від 30.10.2020. Верховна Рада України. URL:  
[https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=70293](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70293)

159. Про внесення змін до Конституції України: Закон України від 30.09.2010 № 2222-IV. Верховна Рада України. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2222-15#Text>

160. Про внесення змін до порядків, затверджених постановами Кабінету Міністрів України від 16 лютого 2011 р. № 110 і від 14 травня 2012 р. № 541: Постанова КМУ від 17 березня 2023 р. № 234. Верховна Рада України. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/234-2023-п#Text>

161. Про внесення змін до статті 4 Закону України «Про асоціації органів місцевого самоврядування: Законопроект №2688. Верховна Рада України. URL:  
<https://www.kmu.gov.ua/bills/proekt-zakonu-pro-vnesennya-zmin-do-statti-4-zakonu-ukraini-pro-asotsiatsii-organiv-mistsevogo-samovryaduvannya-shchodo-usunennya-obmezheniya-organiv-mistsevogo-samovryaduvannya-u-chlenstv>

162. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 14 травня 2020 року № 157-VIII. Верховна Рада України.  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>

163. Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» щодо розподілу повноважень органів місцевого самоврядування у зв'язку зі зміною адміністративно-територіального устрою № 6281 від 04.11.2021. Верховна Рада України. URL: [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=73150](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=73150)

164. Проект Закону про службу в органах місцевого самоврядування. URL: <https://www.kmu.gov.ua/bills/proekt-zakonu-pro-sluzhbu-v-organakh-mistsevogo-samovryaduvannya>

165. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 1 січня 2025 № 156-VIII. Верховна Рада України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

166. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 22 серпня 2024 року № 695-2020-п. Верховна Рада України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

167. Про затвердження плану заходів з реалізації нового етапу реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на 2019–2021 роки 77-2019-р від 09.06.2021: Розпорядження КМУ від 23 січня 2019 р. № 77-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/77-2019-р#top>

168. Про затвердження Порядку здійснення місцевих запозичень. Постанова КМУ від 16 лютого 2011 р. № 110. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/110-2011-п#Text>

169. Про затвердження Порядку формування Концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади: наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 22.09.2022 № 172. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-22#Text>

170. Про місцеве самоврядування: Закон України № 280/97-ВР від 21.05.1997 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

171. Про Положення «Про цільовий фонд Калуської міської територіальної громади»: Рішення Калуської міської ради від 24.06.2021 № 586. Верховна Рада

України.

URL:

[https://kalushcity.golos.net.ua/?p=pryynyati\\_rishennya&sp=single&id=5712](https://kalushcity.golos.net.ua/?p=pryynyati_rishennya&sp=single&id=5712)

172. Про порядок вирішення питань адміністративно-територіального устрою України: Проект Закону № 4664 від 28.01.2021. Верховна Рада України.

URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/25354>

173. Проскура В., Зарічна О., Кашин А. Проектний підхід до управління територіальними громадами в умовах викликів війни. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2(49). С. 23–30. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-4>

174. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України № 3077-IX від 02.05.2023 (набирає чинності). (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2023, № 72, ст. 249). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text>

175. Про співробітництво територіальних громад: Закон України № 1508-VII, від 04.04.2023. (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 34, ст. 1167). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#top>

176. Про Стратегію сталого розвитку "Україна - 2020": Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. Верховна Рада України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>

177. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження КМУ від 1 квітня 2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p#Text>

178. Про утворення військових адміністрацій. Указ Президента України № 68/2022 від 24.02.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022#Text>

179. Прямухіна Н., Кравчик Ю. Удосконалення інструментарію державного управління місцевим економічним розвитком. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 4. С. 24–30.

180. Публічні консультації онлайн. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/courses/e-consultations>

181. Рада управління людськими ресурсами при НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/rada-upravlinnya-lyudskimi-resursami>

182. Ракоцило О. М. Організація проєктного офісу в органах публічної влади. *Держава та регіони*. 2012. № 4(40). С. 82–86.

183. Реєстр наборів даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних на офіційному web-порталі Новоборівської селищної об'єднаної територіальної громади. Офіційний сайт Новоборівської громади. URL: <https://novoborivska-gromada.gov.ua/vidkriti-dani-08-16-26-11-11-2020/>

184. Результати опитування «Організація роботи державних службовців та оплати праці в умовах воєнного стану». Жовтень, 2024. URL: [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/OPLATA%20PRACI/\\_BC\\_2024\\_ост.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/OPLATA%20PRACI/_BC_2024_ост.pdf)

185. Змін до Реформа децентралізації. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi>

186. Розмежування повноважень: на розгляд Уряду направлені важливі законопроекти. Децентралізація. URL: <https://decentralization.ua/news/13765?page=256>

187. Розмежування та розподіл повноважень органів місцевого самоврядування. Про проєкт Концепції. Центр політико-правових реформ, 1996 – 2022. URL: <https://pravo.org.ua/blogs/rozmezhuvannya-ta-rozpodil-povnovazhen-organiv-mistseвого-samovryaduvannya-interv-yu-z-avtoramy-proyektu-kontseptsiyi/>

188. Рябчук О. Г., Гожуловський С. С. Обґрунтування поняття «державний бюджетний аудит». *Держава та регіони*. 2020. № 2(113). С. 70–76. <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-2-12>

189. Савіцький А. В. Формування змісту «економічності» у контексті факторів управління прибутковістю експортоорієнтованого підприємства. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. 2019. № 35. С. 68–71. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-35-12>

190. Семигуліна І., Ярошенко І., Красноносова О., Козирева О. Програмно-проектний підхід до публічного управління просторовим розвитком об'єднаних територіальних громад за їх видами. *Financial and credit activity problems of theory*

*and practice.* 2022. №. 6(47). С. 352-364. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3896>

191. Семигуліна І., Ярошенко І., Красноносова О., Михайленко Д. Сутність поняття «територіальна громада в умовах просторового розвитку» // *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2023. № 4(51). С. 440–450. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4117>

192. Семигулін П. К., Ярошенко І. В. Світовий досвід використання інструментарію для реалізації проєктної діяльності в публічному управлінні просторовим розвитком територій. *Бізнес Інформ.* 2024. №. 5. С. 50-59. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-50-59>

193. Серьогін С. М., Шаров Ю. П., Тertiшна О. А., Ушакова А. С. Практичні рекомендації з використання моделі проєктної зрілості органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Дніпро: ДРІДУ НАДУ-ДЦРМС, 2018. № 5. 24 с.

194. Сидоренко Є. Проблеми цифрової трансформації територіальних громад та шляхи їх вирішення. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics: tudományos folyóirat / szerk.: R. Bacsó, N. Pojda-Noszik, V. Makarovics. II. RFKMF. Beregszász,* 2023. № 4. С. 134–144. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-134-143>

195. Стратегія розвитку Івано-Франківської області на 2021–2027 роки. URL: <https://orada.if.ua/wp-content/uploads/2020/01/Стратегія-розвитку-Івано-Франківської-області.pdf>

196. Сухова К. К. Проблемні аспекти державного управління наданням соціальних послуг у територіальних громадах. *Інвестиції: практика та досвід.* 2022. № 4. С. 118–123. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.4.118>

197. Таньчук О. А. Основні підходи до оцінювання ефективності публічного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України.* 2015. № 3. С. 63–71.

198. Твардовська О. Р., Яремко О. М. Роль територіальних громад у наданні соціальних послуг в умовах війни. *Наукові проєкти соціально-гуманітарного*

*факультету ЗУНУ*, 2022. Номер: Трансформаційні процеси соціально-гуманітарної сфери сучасної України в умовах війни: виклики, проблеми та перспективи. С. 144–146.

199. Територіальна громада // Велика Українська Енциклопедія. — Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2024. — URL: [имhttps://vue.gov.ua/%D0%A2%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0\\_%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D0%B0](https://vue.gov.ua/%D0%A2%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0_%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D0%B0)

200. Територіальна громада // Енциклопедія сучасної України. — Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2021. — URL: <https://esu.com.ua/article-879248>

201. Територіальна громада // Кодифікація законодавства України: електронний ресурс. — Енциклопедичний юридичний словник. URL: [https://kodeksy.com.ua/dictionary/t/teritorial\\_na\\_gromada.htm](https://kodeksy.com.ua/dictionary/t/teritorial_na_gromada.htm)

202. Тимечко І. Р. Узагальнення підходів щодо сутності територіальної громади України. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. № 1(7). С. 164–170.

203. Тірбах Л. Проєктний менеджмент: особливості застосування у публічному секторі. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. № 3. С. 78–83. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-3-78-83>

204. Ткачова О. Ефективність державного управління: поняття та підходи до оцінювання. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2013. № 2. С. 30–37.

205. Томашевська А., П'ятничук І., Качмарський В. Координаційна підтримка реалізації проєктів сталого розвитку в публічному управлінні. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 12(14). С. 536-548. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-536-548](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-536-548)

206. Угоднікова О. І., Вяткін К. І. Механізми публічного маркетингу як елемент містобудівного управління сталим розвитком територіальних громад.

*Успіхи і досягнення в науці*. 2024. № 4(4). С. 618–625. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-618-625](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-618-625)

207. Фоміченко І. П., Кондратенко О. О., Руденко Т. Є., Брант М. А. Організація маркетингової діяльності промислових підприємств у сучасних умовах господарювання. *Економический вестник Донбасса*. 2020. №. 3(61). С. 139-145. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-3\(61\)-139-145](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-3(61)-139-145)

208. Формування безбар'єрності на робочому місці в органах місцевого самоврядування. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya/metodychne-zabezpechennia-sluzhby-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannya/formuvannya-bezbariernosti-na-robochomu-mistsi-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannya>

209. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Схід*. 2014. № 4. С. 66–71.

210. Ходаківський Є. І., Ходаковський Е. І., Якобчук В. П., Іванюк О. В., Іванюк О. В., Литвинчук І. Л., Присяжнюк О. Ф. Акмеологічні засади публічного управління. *Вісник ЖНАЕУ*. 2017. № 1(59). Т. 2. С. 45–58.

211. Хожило І. І. Польський досвід децентралізації управління у соціальній сфері. *Вісник Академії митної служби України. Серія: Державне управління*. 2009. С. 131-138.

212. Хом'як І. В. Ефективність публічного управління територіальними громадами. *Наукові перспективи. Серія Державне управління*. 2024. № 2(44). С. 586–598. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-586-598](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-586-598)

213. Хом'як І. В. Зміст та складові ефективності публічного управління територіальними громадами. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Державне управління»*. 2024. № 2(20). С. 342 –353. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2\(20\)-342-353](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2(20)-342-353)

214. Хом'як І. Заходи з оптимізації системи публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності. *Multidisciplinárni*

*mezinárodní vědecký magazín “Věda a perspektivy”*. 2024. № 4(35). P. 101–111.  
[https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-4\(35\)-101-111](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-4(35)-101-111)

215. Хом'як І. Факторно-аналітичне забезпечення процесів публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. №8(36). С. 328–340.  
<http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/13768/13834>

216. Хом'як І. В. Розвиток територіальних громад в регіонах України в умовах війни. І-а науково-практична конференція за міжнародною участю «Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи» (22 лютого 2024 року). Хмельницький, 2024. С. 319–323.  
<https://kntu.net.ua/ukr/content/download/112770/635151/file/ЗБІРНИК%20Конференції%2022.02.24.pdf>

217. Хом'як І. Складові процесів публічного управління територіальними громадами: структуризація та функціональна роль. VII International Scientific and Practical Conference «Theoretical and Empirical Scientific Research: Concept and Trends» (August 16, 2024), pp. 69–72. Oxford, UK. <https://doi.org/10.36074/logos-16.08.2024.016>

218. Хом'як І. В. Європейський досвід публічного управління територіальними громадами та його адаптація для України. XXXIII International scientific and practical conference «State of Scientific Research: Methods and Prospects for Development Across Different Fields» (August 7–9, 2024), pp. 105–108. Graz, Austria. International Scientific Unity. <https://isu-conference.com/arkhiv/state-of-scientific-research-methods-and-prospects-for-development-across-different-fields/>

219. Хом'як І. В. Стратегії розвитку територіальних громад Івано-Франківської області.

220. Хом'як І. В. Фінансове забезпечення проєктів громад. Міжнародна науково-практична конференція «Управління та адміністрування: реалії воєнного стану та перспективи розвитку».

221. Хом'як І. В. Виклики та перспективи публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності.

222. Цевельов О. Шляхи реформування системи управління державної прикордонної служби України як складової сектору оборони держави. / О. Цевельов // Збірник наукових праць: Національної академії державної прикордонної служби України. Серія: військові та технічні науки. – 2020. – № 83(2) – С. 261–275. – DOI: <https://doi.org/10.32453/3.v83i2.572>

223. Чебукін Ю. В., Комліченко О. О., Яковенко Є. О. Формування парадигми управління розвитком територіальних громад в умовах цифрової економіки. /Ю. В. Чебукін, О. О. Комліченко, Є. О. Яковенко// Актуальні питання у сучасній науці. – 2023. – № 11(17). – С. 172-180. – DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11\(17\)-462-474](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11(17)-462-474)

224. Череп А. В., Стрілець Є. М. Ефективність як економічна категорія. *Ефективна економіка*. 2013. № 1. С. 5.

225. Чикаренко І.А. Досвід стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад / І.А.Чикаренко, О.О.Чикаренко, А.С.Ушакова // Аспекти публічного управління. 2018. № 6(10). С. 54-61. DOI: 10.15421/151865 (in Ukrainian). Index Copernicus URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/458/451/>

226. Чикаренко І., Маматова Т., Чикаренко О. Стратегія регіонального розвитку на основі Смарт-спеціалізації: методологічні засади. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 8(1). С. 30-42. DOI: <https://doi.org/10.15421/152003>

227. Чикаренко О. О. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: досвід дніпропетровської області. Науково-практичне забезпечення розвитку та співробітництва об'єднаних територіальних громад : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 30 жовтня – 30 листопада 2018 р. / за заг. ред. І. А. Чикаренко. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 272-277. URL: [https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2018\\_10\\_30\\_materialy\\_mup.pdf#page=272](https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2018_10_30_materialy_mup.pdf#page=272)

228. Чому ПДФО потрібно залишати на місцях. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/09/13/704279/>

229. Чумакова Г. В., Бондаренко В. А. Інноваційні стратегії удосконалення системи надання публічних послуг в об'єднаних територіальних громадах під час воєнного стану. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»*. 2024. № 6(34). С. 279–291. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6\(34\)-279-291](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6(34)-279-291)
230. Шабівська сільська рада об'єднана територіальна громада. URL: <https://shabivska-gromada.gov.ua/reestr-naboriv-danih-yaki-pidlyagajut-opriljudnennju-u-formi-vidkritih-danih-12-37-48-25-07-2019/>
231. Шаргородська Н. Л. Просторово-часова організація діяльності посадових осіб місцевого самоврядування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 «Державна служба» / Н. Л. Шаргородська. – Дніпро - петровськ, 2008. – С. 7.
232. Шкільняк М., Жовнірчик Я., Кривокульська Н. Організаційна складова вдосконалення державної служби. *Public Administration and Regional Development*. 2024. №. 26. С. 1177-1195. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.26.04>
233. Шкільняк М. М. Критерії ефективного управління комунальною власністю територіальних громад. *Інноваційна економіка*. 2018. № 1-2. С. 73.
234. Шкільняк М., Мельник А., Монастирський Г., Васіна А., Дудкіна О. Удосконалення механізмів публічного управління та адміністрування в контексті реалізації потенціалу децентралізації. *Вісник економіки*. 2021. № 2. С. 193-199.
235. Шкільняк М. Управління комунальною власністю об'єднаних територіальних громад в умовах нових викликів реформування місцевого самоврядування / М. Шкільняк, А. Васіна, Г. Монастирський, Р. Августин, О. Дудкіна // *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. № 4. С. 210-215. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu\\_2020\\_4\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2020_4_17)
236. Шульський І. В. Публічне управління розвитком територіальних громад. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 7(13). С. 220-231.
237. Шумляєва І. Д. Функціональна характеристика діяльності територіальної громади. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 1(2). С. 83–89. DOI: <https://doi.org/10.15421/151331>

238. Юрчук Н. П. Інформаційні системи і технології як інновації в системі управління бізнес-процесами. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. С. 9 URL: <http://socrates.vsau.edu.ua/repository/getfile.php/16596.pdf>

239. Як війна вплинула на бюджети територіальних громад: дослідження Програми USAID DOBRE. URL: <https://www.prostir.ua/?library=ya-k-vijna-vplynula-na-byudzhety-terytorialnyh-hromad-doslidzhennya-prohramy-usaid-dobre>

240. Яремко О. М. Право на медіацію як соціальну послугу: проблеми реалізації в територіальних громадах України/ О. М. Яремко // Науковий вісник Ужгородського університету: серія: Право / голов. ред. Ю. М. Бисага – Ужгород, 2023. № 2(78). С. 419-424. URL <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/286652/280502>

241. Якобчук В. П., Тищенко С. В., Захаріна О. В. Управління територіальними громадами в умовах інтелектуалізації економіки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 3. С. 9.

242. Birdthistle N., Hales R. Attaining the 2030 Sustainable Development Goal of Sustainable Cities and Communities. Emerald Publishing Limited, 2023. 195 p.

243. Didenko O. Management of Territorial Communities Development in Modern Conditions. *The Baltic Scientific Journals*. 2023. № 14(04) С. 33-38. DOI: 10.36962/SWD

244. Duncan Jack. Great Ideas in Management. Lessons from the Founders and Foundations of Managerial Practice. San Francisco-Oxford, 1990. 318 p.

245. Efficiency and Effectiveness: Know the Difference. Facilities.net. URL: <https://www.facilitiesnet.com/maintenanceoperations/article/Efficiency-and-Effectiveness-Know-the-Difference--17835#:~:text=Efficiency%20and%20effectiveness%20are%20not,producing%20a%20desired%20result%3B%20success>

246. Farida I., Setiawan D. Business strategies and competitive advantage: the role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. № 8(3). pp. 163. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>

247. Farida I., Setiawan D. Indonesia's real estate value potential: the role of green innovation and effective management control systems. *Cogent Business & Management*. 2024. №. 11(1). C. 2413384.
248. France decentralization. European Committee of the Regions. URL: <https://portal.cor.europa.eu/divisionpowers/Pages/France-Introduction.aspx> (access date: 25.05.2024).
249. Funtowicz S., Ravetz J. Science for the post-normal age. *Futures*. 1990. № 25(7). p. 739-755. DOI: [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(93\)90022-L](https://doi.org/10.1016/0016-3287(93)90022-L)
250. Goncharuk N., Pyrohova Yu., Suray I., Prokopenko L., Prudius L. Reformation Public Administration in Ukraine in the Context of European Integration: Current State, Problems and Priorities. *Economic Affairs*, 2023. Vol. 68, No. 03, pp. 1613–1627. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.3.2023.27>
251. Hayek F. A. *The Counter Revolution of Science*. American Book-Stratford Press. 1952. <https://www.mises.at/static/literatur/Buch/hayek-the-counter-revolution-of-science.pdf>
252. Helmold M. *Integrated Management Systems (IMs)*. In: *Virtual and Innovative Quality Management Across the Value Chain. Management for Professionals*. Springer, Cham. 2023. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-30089-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-30089-9_2).
253. Keynes J. M. *The General Theory of Employment, Interest, and Money* By John Maynard Keynes. International Relations and Security Network. 1936. [https://www.files.ethz.ch/isn/125515/1366\\_KeynesTheoryofEmployment.pdf](https://www.files.ethz.ch/isn/125515/1366_KeynesTheoryofEmployment.pdf)
254. Knight F. H. *Risk, Uncertainty and Profit*. Dover Publications. 2012. [https://www.perlego.com/book/111203/risk-uncertainty-and-profit-pdf?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&campaignid=20933451054&adgroupid=162926082892&gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQjwmOm3BhC8ARIsAOSbapUPtjh\\_WQ\\_1MnJ8JHMIRkJIggk\\_zg3mvp12q4qS9Thsh-4tl801qQIaAqHWEALw\\_wcB](https://www.perlego.com/book/111203/risk-uncertainty-and-profit-pdf?utm_source=google&utm_medium=cpc&campaignid=20933451054&adgroupid=162926082892&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwmOm3BhC8ARIsAOSbapUPtjh_WQ_1MnJ8JHMIRkJIggk_zg3mvp12q4qS9Thsh-4tl801qQIaAqHWEALw_wcB)
255. Luczak A. Wizerunek miasta jako element strategii marketingowej. *Marketing terytorialny*, red. T. Markowski, PAN Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa, 2002. 189 p.

256. Merkus S., Veenswijk M. B. Turning New Public Management theory into reality: Per formative struggle during a large scale planning process. *Environment and Planning Politics and Space*. 2017. No. 35(7). P. 1264–1284. DOI: <https://doi.org/10.1177/0263774X16689370>
257. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York, The Free Press, 2005. 404 p.
258. Mises L. *Human Action: A Treatise on Economics*. Ludwig von Mises Institute. 1940.
259. Mykhailenko D. The methodological approach to assessing trade-off between the economic efficiency and social equity (in the context of the industrial sector of Ukraine). *Управління розвитком*. 2018. №. 1(191). С. 108-113. URL: [https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/11/UR\\_01\\_2018.pdf](https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/11/UR_01_2018.pdf)
260. Norbutus D. K., Norbutus T. J. Leadership in Complex Situations. In: Kovacic, S., Sousa-Poza, A. (Eds.), *Managing and Engineering in Complex Situations. Topics in Safety, Risk, Reliability and Quality*. 2013. № 21. pp. 165–181. Springer, Dordrecht. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-94-007-5515-4\\_10](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5515-4_10)
261. Smith B. *Decentralization: The Territorial Dimension of the State*. Routledge, 2023. 237 p. <https://doi.org/10.4324/9781003404927>
262. Spain decentralization. European Committee of the Regions. URL: <https://portal.cor.europa.eu/divisionpowers/Pages/Spain-intro.aspx> (access date: 25.05.2024).
263. Stirling A. Risk, precaution and science: towards a more constructive policy debate. *EMBO Reports*. 2007. № 8(4). pp. 309-315. DOI: <https://doi.org/10.1038/sj.embor.7400953>
264. U-LEAD experts told the communities of Lviv region about the provision of social services under martial law. URL: <https://old.loda.gov.ua/news?id=67217>
265. Wafa A. B. Territorial Management: A Tool for Local Development. *Territorial Management: A Tool for Local Development. The Eurasia Proceedings of Educational and Social Sciences*. 2023. № 32. pp. 80–84. – DOI: <https://doi.org/10.55549/epess.1412822>

## ДОДАТКИ

## Додаток А



Міністерство освіти і науки України  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ, 76018, тел. (0342) 75-23-51, факс (0342) 53-15-74  
імейл office@pnu.edu.ua, сайт https://pnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02125266

19.11.2024 № 01-23/346

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

*У разову спеціалізовану вчену раду  
для захисту дисертації на  
здобуття наукового ступеня  
доктора філософії зі спеціальності  
281 - публічне управління та  
адміністрування*

Ректорат Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника засвідчує, що результати наукових дисертаційних досліджень здобувача третього освітньо-наукового рівня “доктор філософії” Хомяка Івана Васильовича, викладені в наукових публікаціях, зокрема: 1) Хом’як І. В. Ефективність публічного управління територіальними громадами. Наукові перспективи. Серія «Державне управління». 2024. № 2(44). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-586-598](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-586-598). 2) Хом’як І. В. Зміст та складові ефективності публічного управління територіальними громадами. Журнал «Актуальні питання у сучасній науці», Серія «Державне управління». № 2(20) (2024). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2\(20\)-342-353](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2(20)-342-353). 3) Хом’як І. Заходи з оптимізації системи публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності. Multidisciplinární mezinárodní vědecký magazín “Věda a perspektivy” je registrován v České republice. Státní registrační číslo u Ministerstva kultury ČR: E 24142. № 4(35) 2024. S.101 – 111. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-4\(35\)-101-111](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-4(35)-101-111) використовуються у

навчальному процесі при підготовці здобувачів у процесі викладанні курсів на кафедрі публічного управління та адміністрування, а також у науково-дослідній роботі викладачів і аспірантів університету.

З повагою

проректор з науково-педагогічної роботи



Едуард ЛАПКОВСЬКИЙ



**КАЛУСЬКА МІСЬКА РАДА  
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ  
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ**

Вул. І. Франка, 1, м. Калуш Івано-Франківської обл. 77300, e-mail: kmrkontrol@kalushcity.gov.ua, код в ЄДРПОУ: 04054300  
тел.: (03472) 7-96-40, (03472) 6-28-29

№

На №

від

**ДОВІДКА**

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Хом'яка Івана Васильовича  
на тему «Підвищення ефективності публічного управління  
територіальними громадами в умовах невизначеності»  
за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління**

Калуська міська рада ознайомена з результатами дисертаційного дослідження Хом'яка І. В., що містить важливі теоретико-методичні, практичні висновки та рекомендації щодо підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності. В роботі проведено детальний аналіз проблем, резервів ефективності публічного управління територіальними громадами в Україні, аналіз індикаторів ефективності публічного управління територіальними громадами Івано-Франківської області, в тому числі в Калуській міській територіальній громаді. Дисертантом сформована методика та проведено відповідне оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами Івано-Франківської області в умовах невизначеності та резильєнтності після початку військового вторгнення. Калуська міська рада врахувала основні висновки та проблеми забезпечення ефективності території у власній практичній діяльності.

Окремі практичні результати, пропозиції та рекомендації впроваджено при розробці стратегій розвитку Калуської територіальної громади та покращення ефективності управління громадою, зокрема:

1. Враховано концептуальні основи модернізації публічного управління в територіальних громадах за основними компонентами: цільовий, функціональний, ресурсний та часовий.

2. Пропозицію щодо розробки дорожньої карти модернізації публічного управління в громаді, адаптовану до конкретних потреб території за ключовими напрямками: посилення організаційного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування; посилення ресурсного забезпечення – фінансового, кадрового, матеріально-технічного та інформаційного, необхідного для їх функціонування; модернізація системи прийняття управлінських рішень.

3. Пропозицію щодо створення проектного офісу в органах місцевого самоврядування шляхом утворення тимчасової робочої групи для розробки стратегії забезпечення ефективності управління.

4. Висновки щодо результатів дослідження ефективності публічного управління в Калуській територіальній громаді за результатами опитування експертів у 2022-2023 роках, яка перебуває на середньому рівні. Відповідно органами місцевого самоврядування заплановано зменшення ступеня негативного впливу виявлених дисертантом проблем публічного управління.

5. Пропозицію щодо системного підвищення кваліфікації публічних службовців за розробленою структурою такого підвищення кваліфікації за різними модулями, відповідними складовим ефективності публічного управління в громаді.

Заступник міського голови



Богдан БІЛЕЦЬКИЙ



**РОГАТИНСЬКА МІСЬКА РАДА  
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ  
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ**

вул.Галицька,65, м.Рогатин, Івано-Франківський район, Івано-Франківська обл. 77001,  
код ЄДРПОУ : 04054323 тел. : (03435) 21-364, факс (03435) 22-360

02.12.2024р № 02-14/3189

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Хом'яка Івана Васильовича на тему «Підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності» за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління

Рогатинська міська рада Івано-Франківської області повідомляє, що сформовані рекомендації та висновки дисертаційного дослідження Хом'яка І.В. дозволяють поліпшити ефективність публічного управління в громаді відповідно ідентифікованим проблемам та наявним резервам.

В роботі проведено комплексний аналіз ефективності управління територіальними громадами в умовах невизначеності, запропоновані відповідні стратегії управління.

Матеріали дисертаційного дослідження Хом'яка І. В. використані у практичній діяльності Рогатинської міської ради, зокрема у роботі застосовані авторські пропозиції:

- щодо створення моделі комплексного відновлення та розвитку територіальної громади за орієнтирами Концепції комплексного розвитку територіальної громади
- включення до моделі комплексного відновлення та розвитку критеріїв ефективності управління, що стосуються «людського капіталу територіальної громади»;
- щодо застосування стратегії участі зацікавлених сторін при забезпеченні підвищення ефективності публічного управління громадою;
- щодо вибору стратегічної моделі самоуправління територіальними громадами в умовах невизначеності, зокрема надано пріоритет стратегії комплексного соціально-економічне відновлення на основі програм соціального та економічного відновлення в умовах воєнної ситуації, стратегії міжсекторального партнерства для локального розвитку для посилення інтеграції різних секторів економіки та підвищенню рівня життя населення.

Наведені дисертантом пропозиції враховувалися Рогатинською міською радою при розробці стратегічних документів розвитку та відновлення громади.

Перший заступник  
міського голови



Микола ШИНКАР

Список публікацій здобувача за темою дисертації та відомості про апробацію результатів дисертації

Статті у фахових виданнях України категорії Б:

1. Хом'як І. В. Ефективність публічного управління територіальними громадами. Наукові перспективи. Серія Державне управління. 2024. № 2(44). С. 586–598.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-586-598](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-586-598)

URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/9486>

2. Хом'як І. В. Зміст та складові ефективності публічного управління територіальними громадами. Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Державне управління». 2024. № 2(20). С. 342 –353.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2\(20\)-342-353](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2(20)-342-353)

URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/9148>

3. Хом'як І. Факторно-аналітичне забезпечення процесів публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності. Наукові інновації та передові технології. 2024. №8(36). С. 328–340.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)-328-340](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-328-340)

URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/13768/13834>

4. Хом'як І. В. Децентралізація та особливості її впровадження в сучасних умовах // Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека". –2024. – №9. Сю 1-28.

DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-9-10275>

URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17270295253381.pdf>

5. Хом'як І. Теоретико-методичні засади підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами. Наукові інновації та передові технології. № 9(37). 2024. С. 95-105.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-95-105](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-95-105)

URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/14694/14764>

6. Хом'як І. В. Особливості розвитку територіальних громад в Україні. Актуальні питання у сучасній науці. № 9(27) 2024. С. 564-582.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9\(27\)-564-582](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9(27)-564-582)

URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/14841>

### Публікації у виданнях країн ЄС

7. Хом'як І. Заходи з оптимізації системи публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності. Multidisciplinární mezinárodní vědecký magazín “Věda a perspektivy”. 2024. № 4(35). P. 101–111.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-4\(35\)-101-111](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-4(35)-101-111)

URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/10814/10873>

### Публікації, що засвідчують апробацію результатів дослідження

8. Хом'як І. В. Розвиток територіальних громад в регіонах України в умовах війни. І-а науково-практична конференція за міжнародною участю «Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи» (22 лютого 2024 року). Хмельницький, 2024. С. 319–323.

URL:

<https://kntu.net.ua/ukr/content/download/112770/635151/file/ЗБІРНИК%20Конференції%2022.02.24.pdf>

9. Хом'як І. Складові процесів публічного управління територіальними громадами: структуризація та функціональна роль. VII International Scientific and Practical Conference «Theoretical and Empirical Scientific Research: Concept and Trends» (August 16, 2024), pp. 69–72. Oxford, UK.

DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-16.08.2024.016>

URL: <https://surl.li/zeckee>

10. Хом'як І. В. Європейський досвід публічного управління територіальними громадами та його адаптація для України. XXXIII International scientific and practical conference «State of Scientific Research: Methods and Prospects for Development Across Different Fields» (August 7–9, 2024), pp. 105–108. Graz, Austria. International Scientific Unity.

URL: <https://isu-conference.com/arkhiv/state-of-scientific-research-methods-and-prospects-for-development-across-different-fields/>

11. Хом'як І. В. Фінансове забезпечення проєктів громад Міжнародна науково-практична конференція «Управління та адміністрування: реалії воєнного стану та перспективи розвитку» ПНУ ім. В. Стефаника С. 44-47.

URL: <https://mail.google.com/mail/u/1/#inbox?projector=1>

12. Хом'як І. В. Проблеми та перспективи забезпечення ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". – 2024. – № 10. . С. 149-156.

DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-10-10374>

URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17296214592990.pdf>

I-а науково-практична конференція за міжнародною участю «Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи» (22 лютого 2024 року, м. Хмельницький);

VII Міжнародна науково-практична конференція «Theoretical and Empirical Scientific Research: Concept and Trends» (16 серпня 2024 р., Oxford, UK);

XXXIII Міжнародна науково-практична конференція «State of Scientific Research: Methods and Prospects for Development Across Different Fields» (August 7–9, 2024, Graz, Austria);

Міжнародна науково-практична конференція «Управління та адміністрування: реалії воєнного стану та перспективи розвитку» у Прикарпатському національному університету імені Василя Стефаника (29 травня 2024 року м. Івано-Франківськ) .

## Аналіз поняття «територіальна громада»

Джерело	Поняття
Нормативно-правові акти	
Стаття 140 Конституції України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР [159]	Територіальна громада – це жителі села, селища або міста, а також добровільне об'єднання жителів кількох сіл, які мають єдиний адміністративний центр.
Стаття 1 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1995 року № 280/97-ВР [170]	Територіальна громада – це жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, селищ, міст, що мають єдиний адміністративний центр.
Статті 1, 3, 7 Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 14 травня 2020 року № 157-VIII [162]	Територіальна громада – це об'єднання громадян, які постійно проживають на певній території, мають спільні інтереси щодо управління місцевими справами та здійснення місцевих ініціатив. Вона є суб'єктом місцевого самоврядування, що на основі законодавства реалізує свої права через органи місцевого самоврядування для забезпечення життєдіяльності та розвитку території. Територіальні громади можуть здійснювати добровільне об'єднання для ефективнішого вирішення спільних питань місцевого розвитку.
Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2030 року [166]	Територіальна громада – це об'єднання громадян, яке є основною децентралізованого управління, формування та реалізації місцевих економічних стратегій, а також забезпечення інфраструктури та розвитку людських ресурсів.
Наукова література	
І. О. Дробот [61]	Територіальна громада є автономною, суверенною одиницею, яка формується та функціонує на основі принципів демократії та самоврядування, а держава лише визнає та впорядковує її діяльність.
Р. Думін [64]	Територіальна громада є суверенною одиницею, яка формується та функціонує на основі принципів демократії й самоврядування. Вона не похідна від державної влади, а є самостійним соціальним утворенням, що реалізує природні права та інтереси своїх членів.
О. В. Гейда [40]	Територіальна громада – це спільнота людей, які проживають на певній території, пов'язані спільними інтересами та потребами, мають спільне майно, об'єднані спільними просторово-географічними, етнокультурними, економічними, соціальними та іншими ознаками та самостійно вирішують питання місцевого значення.
В. В. Калініченко [81]	Територіальна громада – це історично сформоване об'єднання жителів, приватних домогосподарств на певній географічній території, метою якого є самостійне визначення та розв'язання першочергових проблем, запитів та інтересів жителів громади; обслуговування підвладної території, орної землі, пасовиськ, водойм, лісопосадок тощо; налагодження громадсько-виробничих, соціально-екологічних сфер в громаді шляхом встановлення соціальних зв'язків з власниками сільськогосподарських дворів.

І. В. Котов [94]	Територіальна громада – це соціально-економічна система, складові якої є комплексно взаємопов'язаними, знаходяться на значній території, а також витрачають досить багато ресурсів з метою забезпечення власного розвитку. Вона виступає саморегулюючою соціальною основою, сталий розвиток якого лежить в основі формування громадянського суспільства.
Я. Мартинюк [115]	Територіальна громада – це об'єднання жителів одного або кількох сіл, селища або міста, які виявляють ініціативу спільного розв'язання проблем громади з урахуванням особливостей території, інфраструктури, економічного розвитку, стану сільського господарства та культурних традицій.
І. Семигуліна [191], І. Ярошенко [192], О. Красноносова [190], Д. Михайленко [259]	Територіальна громада в умовах просторового розвитку є формою координації динамічного процесу кількісних і якісних змін певної території, що відбуваються через оптимальне поєднання, взаємодію та збалансованість усіх важливих сфер розвитку (природної, економічної, соціальної, екологічної, інноваційної, фінансової, інфраструктурної та управлінської), що забезпечує отримання синергетичного ефекту й формування умов для її існування та функціонування в просторовому середовищі.

Джерело: узагальнено автором за даними [40, 61, 81, 94, 115, 159, 162, 166, 190, 191, 192, 259].

Взаємозв'язок трьох аспектів ефективності  
публічного управління (доповнено автором)

Аспект	Підхід	Огляд наукової літератури
Effectivities	Економічний – з точки зору затрачених, використаних ресурсів, здійснених витрат та наявних результатів відносно запланованих цілей, завдань	<p>Т. О. Нагавичко розглядає поняття ефективності як складний аспект, що ґрунтується на взаємозв'язку досягнутих результатів з витраченими ресурсами та поставленими цілями. Ефективність системи оцінюється через призму досягнення, завершення та результативності виконаної роботи у відношенні до планованих цілей. Аналіз ефективності враховує не лише фактичні досягнення, але й можливі наслідки та вплив реалізованих заходів [14].</p> <p>Д. М. Павлов розглядає поняття ефективності в управлінні як складний конструкт, що включає в себе кілька ключових елементів. По-перше, він вказує на необхідність наявності конкретної управлінської мети, яка має бути реальною та соціально корисною. По-друге, він акцентує увагу на витратах ресурсів та управлінської енергії, які необхідні для досягнення поставленої мети, що включає не лише фінансові витрати, а й інші ресурси, такі як час, працездатна сила та інші матеріальні та нематеріальні активи. По-третє, він враховує строк досягнення мети, що також є важливим аспектом ефективного управління [15].</p> <p>Вольська О. М. розглядає ефективність публічного управління як більш складне поняття, ніж просто співвідношення між витратами та результатами. Вона вважає, що важливо математично визначити результат ефективності, щоб відобразити всю сутність та комплексність цього поняття, адже такий підхід дозволяє більш точно визначити та оцінити ефект від проведених заходів у сфері публічного управління.</p> <p>Дж. Фредіксон вважає, що ефективність публічного управління можна розглядати як оптимальний шлях до досягнення поставленої мети [3].</p>
Efficiency	Процесний – з точки зору успішності процесу публічного управління	<p>У концепції Андійчука В., ефективність визначається як відображення успішності певної дії або процесу, вимірюване через відношення між досягнутим результатом та затратами (ресурсами), необхідними для його досягнення [1].</p> <p>Куценко А. вказує, що економічна ефективність відображається різними показниками, а соціальна ефективність - результат впливу економічних заходів на життя людини. Ці два види ефективності тісно пов'язані, і підвищення одного сприяє зростанню іншого. Соціально-економічна ефективність поєднує їх властивості та максимізує результати з урахуванням всіх ресурсів [9].</p> <p>Миколенко О. М. розуміє ефективність як взаємозв'язок між фактично досягнутими результатами та встановленими цілями. Вона підкреслює важливість чіткого відображення цього зв'язку при оцінці ефективності, де кожен крок на шляху досягнення мети повинен бути чітко виражений у фактичних результатах [12].</p> <p>У дослідженні Череп А. В. та Стрілець Є. М. ефективність розглядається як співвідношення між результатом (ефектом) та витратами, що потрібні для його досягнення. Вони підкреслюють, що ефективність відображає не лише сам результат, але й вартість, за яку він був досягнутий, що дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки виробництва. Часто ефективність оцінюється за допомогою відносних показників, що базуються на результаті і витратах. Автори також розрізняють соціальну та економічну ефективність, вважаючи, що найбільш важливим</p>

		<p>критерієм якісної оцінки суспільного виробництва є його ефективність [23].</p> <p>Згідно з Павленком І., ефективність управління визначається комплексною оцінкою кінцевих результатів використання різних ресурсів - трудових, матеріальних, інформаційних та фінансових протягом певного періоду.</p> <p>Бакуменко В. підкреслює важливість ефективності публічного управління, яка визначається порівнянням досягнутих результатів та витрачених ресурсів [13].</p> <p>Згідно з Такчовою О., ефективність державного управління полягає у досягненні соціально значущих результатів за рахунок суспільно виправданих затрат, що враховує широкий спектр факторів, таких як економічні, соціальні, політичні та організаційні [21].</p>
Economy	Враховує аспекти результативності, витрат на різні види ресурсів	<p>Савіцький А. В. в контексті наукового дослідження розуміє поняття «економічності» як ключовий аспект управління всіма аспектами виробництва. Його трактування охоплює весь спектр господарських процесів, від фази планування та організації до завершення виробничих циклів та проведення відпускнуго контролю. Підкреслюючи широкий діапазон включених етапів, він визнає важливість ефективного управління в усіх аспектах виробництва з точки зору економічності, що відображається у максимізації використання ресурсів та оптимізації витрат на кожному етапі процесу [18].</p> <p>На думку Рябчук О. Г. та Гожуловський С. С. економічність публічного управління виявляється у здатності досягнення певних очікуваних результатів за мінімальний обсяг бюджетних ресурсів. Однак економічність також може розглядатися з іншого кута зору: отримання найкращого можливого результату за конкретний обсяг бюджетних ресурсів. Тобто керівництво має дбати про оптимальне використання доступних коштів для досягнення максимально можливих результатів [17].</p> <p>У дослідженні Поканевича Ю. В. «економічності» розглядається як більш глибоке поняття, яке враховує не лише кількість затрат, але й їхню оптимальність та ефективність у контексті досягнення конкретних цілей. Вона включає в себе різноманітні аспекти, такі як витрати на ресурси (трудова, матеріальні, фінансові тощо), а також управлінську ефективність, ефективність виробництва та інші [16].</p> <p>Мацькевич О. Ю. вважає, що поняття «економічності» не обмежується лише адекватністю кількості ресурсів потребам, але також включає в себе їхню якість, оптимальний час та місце використання, а також раціональну цінову політику. Таким чином, економічність передбачає використання ресурсів з максимальною ефективністю та мінімальними втратами, забезпечуючи оптимальний результат при раціональних витратах [10].</p>

Джерело: систематизовано автором за даними [1; 3; 9-10; 12-15; 16-18; 21;

23].

Таблиця Г.2.

Підходи до оцінювання ефективності публічного  
управління територіальними громадами

Підхід	Автори, які пропонують використовувати підхід до оцінки	Сутність
Цільовий підхід	О. Таньчук [197], С. К. Базика [8], О. Твардовська [198] та І. Яремко [240], І. Лопушинський [111], М. Дурман [110]	Оцінювання проводиться щодо ступеня досягнення поставлених цілей перед органами місцевого самоврядування, часто оцінка проводиться в поєднанні з поведінковим підходом, тобто з врахуванням задоволення інтересів різних зацікавлених сторін. При цьому варто враховувати цілі, детерміновані запитом суспільства, та цілі, які фактично реалізує ОМС.
Системний з точки зору структурних елементів системи управління об'єктами управління	М. Шкільняк [232-233], А. Васіна [235], Г.Монастирський [124], Р. Августин [1], О. Дудкіна [234]	З позицій системного підходу розглядається ефективність системи «управління власністю ТГ». В такій системі чітко поєднанні її компоненти: інвентаризована, оцінена власність, яка перебуває на обліку громади – технології управлінської діяльності – ефективність управління комунальною власністю громади. Така оцінка проводиться в контексті досягнення цілей сталого розвитку громад, що може бути забезпечена налагодженням співробітництва громад.
Управлінський з точки зору правильності прийнятих управлінських рішень або/та чіткості розподілу повноважень	В. Дзюндзюк [57, с. 98] та І. Шульський [236]	Цілеспрямована діяльність з розробки, прийняття, реалізації управлінських рішень щодо розвитку територіальних громад шляхом взаємодії між певними суб'єктами та об'єктами публічного управління. Досягнення ефективності в управлінні можливе завдяки чіткому розподілу повноважень між органами виконавчої влади та місцевими самоврядуваннями.
Економічний підхід з точки зору витрат на управлінську діяльність ОМС та наявних результатів	М. Лютий [55, с. 440], Д. Дзвінчук [56]	Оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами розглядають в контексті ефективності прийнятих ОМС управлінських рішень, які в подальшому позначаються на обсягах податків та зборів до місцевих бюджетів, створенні умов для ділової активності населення, створення мешканцями громад товарів та послуг.

Поведінковий підхід	Ю. Куц [100-101], О. Таньчук [197, с. 65], С. Базика [8]	Термін успішність територіальних громад розглядається в контексті досягнення інтересів та потреб її мешканців, оцінку якого пропонується здійснювати через інтегральний показник на основі індексу К-суспільства, до якого включені оцінки інтелектуальних активів суспільства, перспективності та якості його розвитку.
Комплексний підхід	Н. Приймак [148], О. Б. Чернега [149]	Ефективність діяльності органів публічної влади, в тому числі територіальних громад, – це управлінська, економічна, соціальна та політична категорія, яка визначається впливом суб'єктів на об'єкти управління з метою досягнення поставлених цілей (результатів), при якому об'єкти управління переходять у новий стан при оптимальному використанні ресурсів, потрібних для супроводу такого переходу.
Функціональний підхід	Запропоновано автором	Оцінювання ефективності органів місцевого самоврядування варто проводити з врахуванням функцій та повноважень, які вони виконують відносно різних об'єктів управління в територіальних громадах
Секторальний підхід	Запропоновано автором	Оцінювання ефективності органів місцевого самоврядування варто проводити за ключовими секторами їх управлінського впливу відносно об'єктів управління в територіальних громадах

Джерело: узагальнено автором за даними [8, 55, 56, 100, 101 148, 149, 197].

Класифікація критеріїв ефективності публічного управління та можливість їх використання при вимірюванні ефективності роботи ТГ

Ознака класифікації критерію	Класифікація критеріїв	Можливість використання при вимірюванні ефективності роботи ТГ
<p>Загальна ефективність публічного управління: цілі, завдання, використані ресурси, витрати, результати, наслідки</p>	<p>Критерії оцінювання загальної ефективності публічного управління:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ціннісно-раціональні, які визначають ефективність публічного управління в контексті відповідності результатів управлінських рішень їх наслідкам у притаманній для даної державі системі цінностей; 2) цілераціональні критерії, які демонструють відповідність результатів визначеним цілям та завданням, що відображені у державних програмах; 3) прагматичні, що акцентують увагу на відповідності вкладених ресурсів (витрати) отриманому результату [7, с.131].</li> </ol>	<p>Можлива оцінка наявних цілей, завдань, результатів програм соціально-економічного розвитку територій на регіональному рівні, витрат на їх реалізацію.</p>
<p>Внутрішня ефективність публічного управління: операційна ефективність управління</p>	<p>Критерії операційної ефективності управління:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) особистісні – якісні характеристики персоналу, від яких залежить функціонування системи;</li> <li>2) речові – ефективність використання наявного технічного оснащення робочих місць; 3) організації – рівень дотримання регламенту управлінської роботи, дисципліна, організаційна культура в органах місцевого самоврядування, моральний клімат тощо [238, р.262].</li> </ol>	<p>Можливо використати, зважаючи на: 1) наявність соціологічних досліджень щодо характеристик персоналу місцевого самоврядування (в тому числі прозорість, компетентність, ефективність їх роботи); 2) наявність даних про організаційну культуру в ОМС, зокрема ефективність та якість виконання завдань службовцями місцевого самоврядування.</p>
<p>Системна ефективність публічного управління (див. детальніше Додаток Г).</p>	<p>Критерії системної ефективності публічного управління:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) адаптивність публічного управління в контексті здатності ОМС пристосуватися до діяльності в нових умовах, зокрема в умовах невизначеності;</li> <li>2) гнучкість публічного управління – це здатність системи управління адаптуватися до змін, зокрема, здатність змінювати стратегії, завдання, ролі та процедури відповідно до нових умов або поставлених цілей;</li> <li>3) оперативність публічного управління – це здатність системи управління швидко та ефективно реагувати на виявлені проблеми, виконуючи необхідні дії для їх вирішення;</li> <li>4) надійність публічного управління – як здатність системи управління забезпечити</li> </ol>	<p>Можлива якісна та кількісна оцінка системної ефективності публічного управління ОМС: 1) адаптивності та гнучкості: з точки зору переорієнтації місцевих бюджетів на нові умови зовнішнього середовища (наприклад, зміна структури бюджетів за секторами економіки тощо, спрямування вільних залишків коштів бюджету на першочергові потреби громад; зміна стратегії розвитку територій в умовах зростання невизначеності); 2) оперативності: з точки зору оперативного реагування на кризові ситуації, наприклад, при руйнуванні соціальної інфраструктури, проблеми</p>

	достатній рівень стійкості роботи при негативних впливах різних типів загроз.	утримання внутрішньо переміщених осіб в межах громад); 3) надійності: здатності органів та посадових осіб місцевого самоврядування забезпечити стійкість роботи при негативному впливі таких факторів: воєнні дії, руйнування інфраструктури в громадах, міграція податкоспроможного населення та забезпечення стабільності надходжень до місцевих бюджетів та інші чинники .
--	-------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Джерело: складено автором на основі узагальнень [7, 16, 238].

Система організації місцевого самоврядування України до та після проведення  
децентралізації

Ознака	До децентралізації	Після децентралізації
Територіальна організація влади	Роздрібнені місцеві ради та громади, низький рівень їх об'єднання, проблеми фінансового забезпечення, як наслідок – низький рівень ефективності публічного управління на місцевому рівні	Укрупнення та добровільне об'єднання територіальних громад на різних рівнях (Концепція реформування). Налагодження механізмів співробітництва громад
Кількість рад	Велика кількість місцевих рад та районів (490 районів)	Зменшення кількості сільських, селищних, місцевих рад, добровільне територіальне об'єднання громад, налагодження співробітництва між громадами в різних формах
Функції та повноваження	Обмежені повноваження в багатьох сферах, зокрема в бюджетному плануванні та розвитку інфраструктури	Розширення повноважень у багатьох сферах, зокрема в управлінні місцевими фінансами, бюджетному плануванні, освіті, охороні здоров'я, ЖКГ, благоустрою територій тощо
Бюджетне фінансування	Централізоване, недостатнє для вирішення місцевих потреб, трирівнева бюджетна система, непрямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом	Фіскальна децентралізація, впровадження дворівневої бюджетної системи, створення самостійних, автономних місцевих бюджетів, наділення місцевих органів влади правом визначати напрямки використання коштів бюджету.
Участь громадян	Обмежена участь громадян у вирішенні питань місцевого значення, низький рівень громадського контролю та залученості громадян до прийняття управлінських рішень, низький рівень поінформованості громадян про прийняті місцеві рішення	Значна участь громадян у процесах місцевого самоврядування, розвиток механізму громадського контролю, зокрема через збільшення рівня прозорості та підзвітності органів місцевого самоврядування
Ступінь автономії громад	Обмежена автономія громадян, жителів громад у вирішенні питань локального характеру в різних сферах, велика залежність від центральних органів влади	Збільшено рівень автономії, органам місцевого самоврядування надано більше прав та можливостей у вирішенні питань щодо місцевого розвитку

Джерело: узагальнено автором на основі [121, 162, 175, 177, 185].

## Класичні підходи до розуміння поняття невизначеності

Підхід	Дж. Кейнс	Ф. Найт	Л. Мізес
Трактування природи невизначеності	Майбутнє є принципово непізнаним, оскільки велика частина інформації щодо нього ще не створена. Невизначеність є межею між тим, що відомо достеменно, і тим, що ймовірно. Вона заперечує можливість наукового обчислення ймовірностей подій.	Невизначеність означає неможливість отримати розподіл ймовірностей результатів для обчислення ризиків. Її причиною є епістемологічні обмеження людського пізнання, що заважають передбачити майбутнє.	Невизначеність є наслідком обмеженості людських можливостей пізнання і відсутності знання про всі закони природи. Людина не може повністю передбачити майбутнє, що залишає місце для випадкових подій.
Економічні наслідки невизначеності	Невизначеність майбутнього призводить до нестабільності ринків, циклічних економічних коливань, викликає паніку серед інвесторів та загострює схильність до заощаджень, що негативно впливає на інвестиції. Вона також пояснює неспроможність ринку до саморегулювання в умовах невизначеності.	Невизначеність породжує інститути, які допомагають знижувати ризики, що дозволяє підприємцям отримувати прибуток. Ризик можна управляти, що стимулює створення нових ринкових механізмів для зменшення невизначеності.	Невизначеність забезпечує основу для свободи вибору, яка є головною умовою інновацій, підприємництва та економічного прогресу. Вона стимулює людську креативність і динаміку розвитку.
Необхідність усунення невизначеності	Невизначеність є економічним злом, яке потрібно мінімізувати через активне державне втручання, регулювання ринків та використання стимулюючих заходів, щоб уникнути криз і забезпечити стабільність економіки.	Немає необхідності у повному усуненні невизначеності, оскільки вона є важливою для можливості отримання прибутків. Ризик можна управляти, що дозволяє економічним агентам адаптуватися до змінних умов ринку.	Усунення невизначеності є небажаним, оскільки вона є умовою для свободи вибору, без якої неможлива людська дія. Вільний ринок функціонує через здатність індивідів приймати рішення в умовах невизначеності.

Джерело: узагальнено автором на основі [253, 254, 258].

## Критерії для оцінки системної ефективності публічного управління

Критерій	Характеристика
Адаптивність	Дуденко С. В., Колмиков М. М., Алексєєв С. В., Ткачов А. М., розглядають адаптивність як здатність системи ефективно реагувати на зміни в умовах діяльності та успішно адаптуватися до нових обставин. Вони зазначають, що чим більший цей діапазон, тим більш адаптивною вважається система [6]. Тому ми погоджуємось, що адаптивність полягає у здатності системи управління ефективно виконувати поставлені перед нею завдання в контексті зміни умов.
Гнучкість	Харченко В. вважає, що гнучкість в управлінні передбачає здатність системи або організації швидко адаптуватися до змін у умовах функціонування. Тому гнучкість передбачає не лише здатність реагувати на зміни, але й усунення інерційності в системі, що дозволяє ефективно впроваджувати нові стратегії та реагувати на ризики та можливості [22]. Ми визначаємо критерій гнучкості як здатність системи або процесу управління адаптуватися до змін, зокрема, здатність змінювати стратегії, завдання, ролі та процедури відповідно до нових умов або поставлених цілей. Гнучкість також передбачає швидку реакцію на зміни та ефективне вирішення нових викликів і завдань.
Оперативність	За визначенням Т. В. Балабана, оперативність управління виявляється у своєчасному виконанні завдань, які випливають з функцій та обов'язків керівного складу в організації [2]. Проте, ми розуміємо оперативність як здатність системи управління швидко та ефективно реагувати на виявлені проблеми, виконуючи необхідні дії для їх вирішення. Крім того, оперативність прийняття управлінських рішень є підтримкою для критеріїв гнучкості та адаптивності, що вбачається у можливості системи функціонувати в умовах мінливого середовища.
Надійність	Мельник С. І. визначає надійність управління як здатність системи управління ефективно протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам, забезпечуючи фінансову стійкість, стабільність та досягнення фінансової рівноваги на підприємстві [11]. Простішим варіантом даного твердження є: Надійність - це функціонування апарату управління при зміні умов роботи.

Джерело: систематизовано та доповнено автором за даними [2; 6; 11; 22; 25, с. 258-260].

Динаміка видатків на утримання органів місцевого самоврядування в розрізі областей України у 2021-2024 роках, млн. грн. та % у загальному фонді місцевих

бюджетів

Показник ефективності	Видатки на утримання ОМС, млн. грн.	Частка видатків на утримання ОМС у видатках загального фонду місцевих бюджетів	Видатки на утримання ОМС, млн. грн.	Частка видатків на утримання ОМС у видатках загального фонду місцевих бюджетів	Видатки на утримання ОМС, млн. грн.	Частка видатків на утримання ОМС у видатках загального фонду місцевих бюджетів
Регіон	Січень-серпень 2021		Січень-серпень 2023		Січень-листопад 2024	
Вінницька	1010,3	10,7	1188,4	10,3	2014,2	11,2
Волинська	632,9	9,9	755,9	9,3	1196,9	9,9
Дніпропетровська	1931,5	8,2	2237,4	7,8	3745,6	9,1
Донецька	1203,3	11,4	1033,8	14,9	1833,5	14,9
Житомирська	836,3	11,2	965,5	10,2	1509,0	11,4
Закарпатська	786	11,1	1024	11	1647,1	12,4
Запорізька	1119,7	9,8	925,7	9,3	1591,5	11,2
Івано-Франківська	859,5	10,9	1025,3	10,2	1621,0	10,8
Київська	1608,5	12,4	1905,3	11,4	3127,9	12,0
Кіровоградська	762,7	12,5	859,7	11,7	1416,0	12,5
Луганська	506	13,1	281	22,8	500,8	21,2
Львівська	1564,7	10,4	1924,6	8,8	2934,3	9,7
Миколаївська	746,1	10,9	857,2	11,2	1487,1	12,3
Одеська	1528,2	10,6	1758	10,6	3057,0	11,9
Полтавська	1172,1	11,7	1349	10,9	2159,6	11,6
Рівненська	709,1	9,9	850,2	9,2	1302,6	9,8
Сумська	798,8	12,8	890,3	11,7	1442,6	13,5
Тернопільська	644,4	10,6	780,7	10,5	1235,7	11,3
Харківська	1807,3	11,5	1573,4	9,4	3001,4	11,3
Херсонська	692,6	11,6	468,2	12,4	903,8	15,6
Хмельницька	849,2	11,2	1010,5	10,5	1559,8	10,9
Черкаська	894,9	12,3	1063,6	11,6	1686,3	12,4
Чернівецька	505,2	10,4	619,8	10,1	991,7	10,8
Чернігівська	726	11,8	799,6	11,3	1335,6	12,3
м. Київ	1444,1	5,7	1466,4	5,2	2744,8	5,7
Сума /середнє значення	25339,4	10,904	27613,6	9,8	52904,8	11,8

Джерело: сформовано автором на основі [121-123].

## Характеристика територіальних громад Івано-Франківської області

Територіальні громади	Район	Тип громади	Кількість населених пунктів	Рік заснування	Площа територіальної громади, кв,км	Чисельність населення, осіб	За групами населення, тис. осіб
Єзупільська	Івано-Франківський	селищна	5	2020	86,2	7491	від 5 до 10 тис. осіб
Івано-Франківська	Івано-Франківський	міська	19	2020	263,8	287533	більше 15 тис. осіб
Богородчанська	Івано-Франківський	селищна	17	2020	255,8	28358	більше 15 тис. осіб
Болахівська	Калуський	міська	11	2020	287	19666	більше 15 тис. осіб
Брошнів-Осадська	Калуський	селищна	5	2020	88,5	11160	від 10 до 15 тис. осіб
Букачівська	Івано-Франківський	селищна	13	2020	139,3	4776	до 5 тис. осіб
Бурштинська	Івано-Франківський	міська	19	2020	201,8	24195	більше 15 тис. осіб
Білоберізька	Верховинський	сільська	17	2020	353,8	8639	від 5 до 10 тис. осіб
Більшівцівська	Івано-Франківський	селищна	16	2020	152,4	7673	від 5 до 10 тис. осіб
Верхнянська	Калуський	сільська	12	2020	139,9	10203	від 10 до 15 тис. осіб
Верховинська	Верховинський	селищна	20	2020	407,2	19845	більше 15 тис. осіб
Вигодська	Калуський	селищна	17	2020	797,6	18215	більше 15 тис. осіб
Витвицька	Калуський	сільська	9	2020	154,4	5748	від 5 до 10 тис. осіб
Войнилівська	Калуський	селищна	16	2020	163,4	10375	від 10 до 15 тис. осіб
Ворохтянська	Надвірнянський	селищна	2	2020	249,7	6003	від 5 до 10 тис. осіб
Галицька	Івано-Франківський	міська	26	2020	244,4	19631	більше 15 тис. осіб
Гвіздецька	Коломийський	селищна	8	2020	65,7	7126	від 5 до 10 тис. осіб
Городенківська	Коломийський	міська	40	2020	615,4	44191	більше 15 тис. осіб
Делятинська	Надвірнянський	селищна	5	2020	206,9	21312	більше 15 тис. осіб
Дзвиняцька	Івано-Франківський	сільська	5	2020	80	8291	від 5 до 10 тис. осіб
Долинська	Калуський	міська	22	2020	351,6	48644	більше 15 тис. осіб
Дубовецька	Івано-Франківський	сільська	15	2020	172,2	7311	від 5 до 10 тис. осіб
Дубівська	Калуський	сільська	11	2020	91,9	6958	від 5 до 10 тис. осіб
Заболотівська	Коломийський	селищна	20	2020	213,6	19752	більше 15 тис. осіб
Загвіздянська	Івано-Франківський	сільська	2	2020	31,3	5766	від 5 до 10 тис. осіб
Зеленська	Верховинський	сільська	6	2020	487,3	1915	до 5 тис. осіб

## Продовження таблиці Є.2.

Калуська	Калуський	міська	17	2020	265,5	88154	більше 15 тис. осіб
Коломийська	Коломийський	міська	11	2020	182,5	74497	більше 15 тис. осіб
Коршівська	Коломийський	сільська	8	2020	131	8273	від 5 до 10 тис. осіб
Космацька	Косівський	сільська	3	2020	114	8125	від 5 до 10 тис. осіб
Косівська	Косівський	міська	15	2020	337,3	32600	більше 15 тис. осіб
Кутська	Косівський	селищна	7	2020	113,5	15917	більше 15 тис. осіб
Ланчинська	Надвірнянський	селищна	5	2020	84,5	11092	від 10 до 15 тис. осіб
Лисецька	Івано-Франківський	селищна	4	2020	81,3	7347	від 5 до 10 тис. осіб
Матеївецька	Коломийський	сільська	17	2020	104,1	8022	від 5 до 10 тис. осіб
Надвірнянська	Надвірнянський	міська	13	2020	190,8	43065	більше 15 тис. осіб
Нижньовербізька	Коломийський	сільська	6	2020	97,8	13182	від 10 до 15 тис. осіб
Новицька	Калуський	сільська	10	2020	140,9	13937	від 10 до 15 тис. осіб
Обертинська	Івано-Франківський	селищна	9	2020	161,3	8914	від 5 до 10 тис. осіб
Олешанська	Івано-Франківський	сільська	15	2020	156,2	8796	від 5 до 10 тис. осіб
Отинійська	Коломийський	селищна	19	2020	202,3	20098	більше 15 тис. осіб
П'ядицька	Коломийський	сільська	9	2020	126,2	10944	від 10 до 15 тис. осіб
Пасічнянська	Надвірнянський	сільська	11	2020	420	20848	більше 15 тис. осіб
Перегінська	Калуський	селищна	16	2020	668,6	23795	більше 15 тис. осіб
Переріслянська	Надвірнянський	сільська	5	2020	96,5	9185	від 5 до 10 тис. осіб
Печеніжинська	Коломийський	селищна	9	2020	183,9	17005	більше 15 тис. осіб
Поляницька	Надвірнянський	сільська	7	2020	342,9	4760	до 5 тис. осіб
Підгайчиківська	Коломийський	сільська	6	2020	58,3	4928	до 5 тис. осіб
Рогатинська	Івано-Франківський	міська	72	2020	632,6	31499	більше 15 тис. осіб
Рожнятівська	Калуський	селищна	10	2020	179,1	20162	більше 15 тис. осіб
Рожнівська	Косівський	сільська	4	2020	105,9	11994	від 10 до 15 тис. осіб
Снятинська	Коломийський	міська	27	2020	366,1	40954	більше 15 тис. осіб
Солотвинська	Івано-Франківський	селищна	14	2020	374,6	26033	більше 15 тис. осіб
Спаська	Калуський	сільська	6	2020	234,3	5807	від 5 до 10 тис. осіб
Старобогородчанська	Івано-Франківський	сільська	5	2020	84,1	5926	від 5 до 10 тис. осіб

*Продовження таблиці Є.2.*

Тисменицька	Івано-Франківський	міська	19	2020	246,3	28505	більше 15 тис. осіб
Тлумацька	Івано-Франківський	міська	35	2020	363,5	27446	більше 15 тис. осіб
Угринівська	Івано-Франківський	сільська	2	2020	17,9	3366	до 5 тис. осіб
Чернелицька	Коломийський	селищна	10	2020	129,8	6540	від 5 до 10 тис. осіб
Яблунівська	Косівський	селищна	11	2020	206,5	15801	більше 15 тис. осіб
Ямницька	Івано-Франківський	сільська	7	2020	128	9273	від 5 до 10 тис. осіб
Яремчанська	Надвірнянський	міська	2	2020	270,8	13674	від 10 до 15 тис. осіб

Джерело: розраховано автором за даними.

Таблиця Є.3.

Структура доходів міських бюджетів Івано-Франківської області у 2018-2024 роках, %

Доходи в розрізі фондів	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення, +/-
Податки на доходи, податки на прибуток, податки на збільшення ринкової вартості	12%	16%	28%	30%	42%	39%	34%	22%
Податки на власність	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів	1%	1%	1%	1%	2%	2%	1%	0%
Внутрішні податки на товари та послуги	1%	2%	3%	3%	2%	3%	4%	3%
Окремі податки і збори, що зараховуються до місцевих бюджетів	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Місцеві податки та збори, що сплачуються (перераховуються) згідно з Податковим кодексом України	5%	6%	10%	11%	11%	12%	15%	10%
Інші податки та збори	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0%
Доходи від власності та підприємницької діяльності	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0%
Інші неподаткові надходження	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Власні надходження бюджетних установ	2%	2%	2%	2%	2%	3%	4%	2%
Надходження від продажу основного капіталу	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Кошти від продажу землі і нематеріальних активів	0%	0%	1%	0%	0%	1%	1%	1%
Від органів державного управління	77%	71%	53%	50%	38%	38%	39%	-38%
Від Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Цільові фонди	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Всього обсяг доходів місцевих бюджетів області, млн грн	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	0%

Джерело: розраховано автором за даними.

Динаміка обсягів доходів місцевих бюджетів територіальних громад в розрізі  
областей України у 2018-2024 роках, млн грн

Область	Надходження	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Відхиленн я 2018- 2024, +/-
Вінницька обл.	Податкові надходження	982,81	1222,19	4788,94	9600,76	12322,65	13691,41	14283,15	13300,34
	Неподаткові надходження	62,44	94,74	404,27	588,04	630,16	911,72	1465,96	1403,52
	Доходи від операцій з капіталом	6,91	11,51	102,27	111,14	87,33	214,27	236,70	229,79
	Офіційні трансферти	916,54	934,08	2102,99	5296,08	4575,18	5360,69	5860,93	4944,39
	Цільові фонди	4,22	6,33	12,13	32,23	29,79	48,51	71,11	66,89
Волинська обл.	Податкові надходження	799,68	1248,44	2852,32	5299,5	7261,9	8268,65	8235,97	7436,29
	Неподаткові надходження	56,1	82,89	239,84	380,9	408,33	670,98	881,01	824,91
	Доходи від операцій з капіталом	11,53	7,4	50,36	73,4	99,93	146,36	266,62	255,09
	Офіційні трансферти	1377,07	1890,68	2320,57	4995,77	4286,37	4790,94	5324,73	3947,66
	Цільові фонди	1,58	2,08	1,87	5,6	4,69	3,34	3,90	2,32
Дніпропетровська обл.	Податкові надходження	2158,44	2822,11	3449,41	28826,21	35967,08	41213,51	41139,75	38981,31
	Неподаткові надходження	219,24	246,62	218,51	1906,97	1504,22	3252,71	2851,59	2632,35
	Доходи від операцій з капіталом	1,67	0,68	3,11	234,3	106,9	239,15	344,89	343,22
	Офіційні трансферти	1743,58	1969,26	2063,32	11661,55	8557,84	10865,25	13254,06	11510,48
	Цільові фонди	0,03	0,06	0,09	49,13	24,68	35,97	87,90	87,87
Донецька обл.	Податкові надходження	605,34	761,39	1456,08	12486,37	11173,16	9186,01	5020,65	4415,31
	Неподаткові надходження	108,31	72,48	151,15	1179,76	380,82	894,94	1162,35	1054,04
	Доходи від операцій з капіталом	1,13	0,34	3,73	36,06	5,96	3,54	2,39	1,26
	Офіційні трансферти	635,77	645,55	810,47	7920,63	4516,07	7950,92	10742,55	10106,78
	Цільові фонди	0,17	1,53	3,3	5,7	1,56	0,12	0,48	0,31
Житомирська обл.	Податкові надходження	1424,88	1897,72	4281,84	7319,4	10359,3	11879,19	9793,21	8368,33
	Неподаткові надходження	95,74	137,33	325,95	612,57	512,07	1136,12	1027,97	932,23
	Доходи від операцій з капіталом	16,71	23,48	54,4	118,8	50,89	131,39	106,10	89,39
	Офіційні трансферти	1869,86	2133,61	2618,46	4766,76	3802,84	4643,8	5597,48	3727,62
	Цільові фонди	1,21	1,3	3,91	5,44	2,49	3,76	4,85	3,64

## Продовження таблиці Є.4.

Закарпатська обл.	Податкові надходження	266,36	308,58	978,87	5290,52	7445,74	8653,63	8167,26	7900,90
	Неподаткові надходження	29,57	33,92	74,27	462,36	525,21	999,19	1288,63	1259,06
	Доходи від операцій з капіталом	15,17	11,06	51,19	142,01	134,81	147,31	200,53	185,36
	Офіційні трансферти	296,73	330,52	508,61	6374,41	5678,17	6357,92	6561,03	6264,30
	Цільові фонди	0,03	0,04	0,49	2,39	2,04	2,04	2,99	2,96
Запорізька обл.	Податкові надходження	1060,11	1320,66	2149,31	12694,86	11034,68	10543,13	9744,33	8684,22
	Неподаткові надходження	58,35	83,29	150,86	607,67	276,05	762,65	1037,87	979,52
	Доходи від операцій з капіталом	10,04	8,13	10,46	88,5	5,89	6,79	15,05	5,01
	Офіційні трансферти	1135,04	1372,62	1687,54	5678,39	4505,63	6950,81	7749,76	6614,72
	Цільові фонди	4,95	2,26	7,2	12,2	4,88	0,52	0,07	-4,88
Івано-Франківська обл.	Податкові надходження	331,1	518,48	3333,66	6485,14	8517,28	9594,97	9571,95	9240,85
	Неподаткові надходження	31,07	49,46	244,24	462,75	499,56	749,97	911,33	880,26
	Доходи від операцій з капіталом	3,05	6,89	94,78	110,48	70,7	126,68	218,26	215,21
	Офіційні трансферти	1055,65	1320,72	2260,69	6357,79	5408,25	6039,43	6507,25	5451,60
	Цільові фонди	0,04	0	4,9	8,96	8,27	8,46	10,04	10,00
Київська обл.	Податкові надходження	425,92	995,49	1976,46	17222,58	18750,5	23664,75	25082,49	24656,57
	Неподаткові надходження	19,38	41,7	118,49	1239,38	1011,67	2102,82	2785,12	2765,74
	Доходи від операцій з капіталом	8,68	12,66	102,87	298,81	175,11	277,73	288,91	280,23
	Офіційні трансферти	391,2	588,06	989,31	7678,51	6201,93	8489,93	9307,61	8916,41
	Цільові фонди	0	0,04	9,38	30	13,79	15,55	17,46	17,46
Кіровоградська обл.	Податкові надходження	463,75	766,79	933,07	6163,01	7344,8	8521,64	8897,38	8433,63
	Неподаткові надходження	25,87	34,42	54,37	314,95	401,68	569,41	550,49	524,62
	Доходи від операцій з капіталом	0,83	24,86	0,91	9,82	20,34	60,13	94,93	94,10
	Офіційні трансферти	324,59	452,46	447,28	3736,5	2628,31	3129,29	3464,57	3139,98
	Цільові фонди	0,01	0,16	0,03	0,93	2,53	2,75	4,45	4,44
Луганська обл.	Податкові надходження	292,43	353,59	518,01	3723,16	2733,11	1096,47	443,16	150,73
	Неподаткові надходження	65,96	88,21	161,73	405,73	71,56	82,3	80,57	14,61
	Доходи від операцій з капіталом	0,08	0,81	0,73	9,33	0,13	0	0,00	-0,08
	Офіційні трансферти	391,64	507,76	582,79	3708,7	1987,5	3222,68	3626,42	3234,78

	Цільові фонди	0,02	0	0	1,4	0	0,03	0,00	-0,02
Львівська обл.	Податкові надходження	843,76	1279,9	1462,06	17153,29	24529,54	27289,48	27636,46	26792,70
	Неподаткові надходження	55,24	98,99	142,76	1111,25	1003,83	1637,11	2148,70	2093,46
	Доходи від операцій з капіталом	17,39	41,01	36,07	622,05	436,01	627,27	777,23	759,84
	Офіційні трансферти	1175,91	1556,62	1450,77	9682,01	7867,27	9023,47	9847,87	8671,96
	Цільові фонди	0	0	0	9,49	2,37	1,98	6,68	6,68
Миколаївська обл.	Податкові надходження	765,06	893,13	1449,67	7294,65	9496,78	10127,68	8827,89	8062,83
	Неподаткові надходження	50,57	79,06	108,28	386,31	361,47	886,19	1475,80	1425,23
	Доходи від операцій з капіталом	7,13	5,73	6,66	24,19	6,36	13,28	60,54	53,41
	Офіційні трансферти	851,81	869,64	1187,01	4061,41	3041,61	4080,03	5338,00	4486,19
	Цільові фонди	1,06	3,87	2,46	6,95	4,69	5,69	4,72	3,66
Одеська обл.	Податкові надходження	1091,49	1573,87	1951,22	17649,14	20515,37	23170,54	22820,11	21728,62
	Неподаткові надходження	59,92	116,73	101,02	1320,15	1551,31	1585,99	1795,02	1735,10
	Доходи від операцій з капіталом	9,4	6,89	9,7	184,85	82,8	105,86	150,76	141,36
	Офіційні трансферти	1269,31	1475,61	1516,72	8401,65	7066,62	8660,26	10212,18	8942,87
	Цільові фонди	0	0,3	10	2,28	10,93	23,54	12,53	12,53
Полтавська обл.	Податкові надходження	1501,94	1912,84	2733,7	11904,49	14165,19	15977,5	16101,74	14599,80
	Неподаткові надходження	152,99	203,91	248,97	865,89	637,16	930,68	940,35	787,36
	Доходи від операцій з капіталом	1,99	1,41	4,45	37,3	45,31	103,42	159,46	157,47
	Офіційні трансферти	924,13	903,06	1058,35	4734,21	3826,2	4643,13	5099,04	4174,91
	Цільові фонди	6,9	8,96	12,92	26,65	5,43	36,82	43,26	36,36
Рівненська обл.	Податкові надходження	473,79	669,3	1338,99	5916,89	7559,47	8802,94	8627,58	8153,79
	Неподаткові надходження	28,63	49,76	80,73	422,09	469,84	733,42	856,45	827,82
	Доходи від операцій з капіталом	1,17	3,53	6,09	69,51	74,48	112,45	197,57	196,40
	Офіційні трансферти	856,47	1084,72	1219,56	5746,67	4794,66	5338,56	5886,03	5029,56
	Цільові фонди	0,26	0,07	0,28	,	0,55	0,1	0,04	-0,22
Сумська обл.	Податкові надходження	908,43	1093,12	4108,06	6821,13	8048,97	8634,69	8398,32	7489,89
	Неподаткові надходження	56,17	61,76	240,68	367,57	458,35	862,44	1135,54	1079,37
	Доходи від операцій з капіталом	2,72	1,57	21,72	41,48	11,27	29,82	41,68	38,96
	Офіційні трансферти	814,5	811,76	1792,69	3580,14	2604,91	3291,96	4055,44	3240,94
	Цільові фонди	2,99	4,12	5,33	18,38	4,27	3,85	14,31	11,32

## Продовження таблиці Є.4.

Тернопільська обл.	Податкові надходження	867,49	1175,72	2891,88	5024,08	6333,06	7354,57	7626,77	6759,28
	Неподаткові надходження	81,91	126,89	236,99	409,24	399,03	640,46	646,99	565,08
	Доходи від операцій з капіталом	7,35	16,34	31,48	98,01	32,34	70,53	99,66	92,31
	Офіційні трансферти	1309,78	1431,12	2049,66	5015,41	3525,03	3944,65	4080,51	2770,73
	Цільові фонди	0,43	0,55	8,32	10,9	6,82	11,21	11,41	10,98
Харківська обл.	Податкові надходження	681,42	1092,96	1692,69	21454,62	19389,58	21752,69	21544,97	20863,55
	Неподаткові надходження	46,76	67,9	107,27	954,89	506,3	1474,25	2339,00	2292,24
	Доходи від операцій з капіталом	2,98	2,32	8,39	158,91	10,35	26,43	83,05	80,07
	Офіційні трансферти	673	843,27	1114,26	7394,68	6062,58	10447,27	13887,00	13214,00
	Цільові фонди	0,51	0,66	2,08	21,74	74,87	18,97	29,16	28,65
Херсонська обл.	Податкові надходження	590,09	653,27	1208,28	5417,92	3159,47	2269,5	1854,05	1263,96
	Неподаткові надходження	55,35	65,82	108,27	529,88	85,42	454,72	746,18	690,83
	Доходи від операцій з капіталом	0,75	1,34	12,56	51,37	10,63	1,5	0,03	-0,72
	Офіційні трансферти	845,91	865,62	979,93	4141,03	3239,12	5328,17	6568,12	5722,21
	Цільові фонди	0,52	0,53	0,74	15,15	1,13	8,06	1,71	1,19
Хмельницька обл.	Податкові надходження	1400,58	1794,26	2459,72	7414,97	9985,2	10911,23	10826,84	9426,26
	Неподаткові надходження	103,08	132,76	146,99	537,73	479,74	857,73	981,30	878,22
	Доходи від операцій з капіталом	5,92	9,59	6,64	91,96	136,61	166,69	205,78	199,86
	Офіційні трансферти	1771,5	1877,38	1747,38	5262,65	3676,01	4287,09	5018,55	3247,05
	Цільові фонди	0,1	0,1	0,32	11,44	7,42	10,36	13,87	13,77
Черкаська обл.	Податкові надходження	752,5	1444,23	1782,57	7807,32	9815,79	11819,21	11445,68	10693,18
	Неподаткові надходження	30,01	53,62	84,37	516	470,31	676,94	683,28	653,27
	Доходи від операцій з капіталом	7,97	5,64	6,08	80,99	56,56	246,59	220,55	212,58
	Офіційні трансферти	569,41	1033,03	1068,91	4192,28	3131,31	4078,1	4396,42	3827,01
	Цільові фонди	1,51	4,68	2,48	19,69	7,93	12,76	10,90	9,39
Чернівецька обл.	Податкові надходження	495,94	755,16	887,56	3566,08	4784,72	5602,41	5649,39	5153,45
	Неподаткові надходження	68,36	89,14	66,29	400,85	429,37	807,17	759,40	691,04
	Доходи від операцій з капіталом	9,04	14,94	20,11	67,59	156,63	223,19	330,02	320,98
	Офіційні трансферти	1243,67	1636,97	1483,07	4056,48	3573,69	4027,68	4644,45	3400,78

## Продовження таблиці Є.4.

Чернівецька обл.	Податкові надходження	495,94	755,16	887,56	3566,08	4784,72	5602,41	5649,39	5153,45
	Неподаткові надходження	68,36	89,14	66,29	400,85	429,37	807,17	759,40	691,04
	Доходи від операцій з капіталом	9,04	14,94	20,11	67,59	156,63	223,19	330,02	320,98
	Офіційні трансферти	1243,67	1636,97	1483,07	4056,48	3573,69	4027,68	4644,45	3400,78
	Цільові фонди	2,44	2,31	2,27	20,39	13,14	22,44	31,07	28,63
Чернігівська обл.	Податкові надходження	1413,52	1661,28	2398,23	6518,75	7787,38	8809,47	8381,97	6968,45
	Неподаткові надходження	80,23	112,69	128,83	398,38	483,75	1476,52	1586,15	1505,92
	Доходи від операцій з капіталом	4,41	8,44	14,21	40,94	24,99	31,29	35,23	30,82
	Офіційні трансферти	1336,67	1317,14	1403,92	3344,83	2713,31	3262,66	4215,97	2879,30
	Цільові фонди	3,73	3,28	2,3	16,3	14,29	2,68	1,62	-2,11

Джерело: розраховано автором за даними.

Таблиця Є.5.

Динаміка обсягів податкових надходжень до місцевих бюджетів територіальних громад в розрізі областей України у 2018-2024 роках, млн грн

Податкові надходження	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2018-2024, +/-
Вінницька	982,81	1222,19	4788,94	9600,76	12322,65	13691,41	14283,15	13300,34
Волинська	799,68	1248,44	2852,32	5299,5	7261,9	8268,65	8235,97	7436,29
Дніпропетровська	2158,44	2822,11	3449,41	28826,21	35967,08	41213,51	41139,75	38981,31
Донецька	605,34	761,39	1456,08	12486,37	11173,16	9186,01	5020,65	4415,31
Житомирська	1424,88	1897,72	4281,84	7319,4	10359,3	11879,19	9793,21	8368,33
Закарпатська	266,36	308,58	978,87	5290,52	7445,74	8653,63	8167,26	7900,90
Запорізька	1060,11	1320,66	2149,31	12694,86	11034,68	10543,13	9744,33	8684,22
Івано-Франківська	331,1	518,48	3333,66	6485,14	8517,28	9594,97	9571,95	9240,85
Київська	425,92	995,49	1976,46	17222,58	18750,5	23664,75	25082,49	24656,57
Кіровоградська	463,75	766,79	933,07	6163,01	7344,8	8521,64	8897,38	8433,63
Луганська	292,43	353,59	518,01	3723,16	2733,11	1096,47	443,16	150,73
Львівська	843,76	1279,9	1462,06	17153,29	24529,54	27289,48	27636,46	26792,70
Миколаївська	765,06	893,13	1449,67	7294,65	9496,78	10127,68	8827,89	8062,83
Одеська	1091,49	1573,87	1951,22	17649,14	20515,37	23170,54	22820,11	21728,62
Полтавська	1501,94	1912,84	2733,7	11904,49	14165,19	15977,5	16101,74	14599,80
Рівненська	473,79	669,3	1338,99	5916,89	7559,47	8802,94	8627,58	8153,79
Сумська	908,43	1093,12	4108,06	6821,13	8048,97	8634,69	8398,32	7489,89
Тернопільська	867,49	1175,72	2891,88	5024,08	6333,06	7354,57	7626,77	6759,28
Харківська	681,42	1092,96	1692,69	21454,62	19389,58	21752,69	21544,97	20863,55
Херсонська	590,09	653,27	1208,28	5417,92	3159,47	2269,5	1854,05	1263,96
Хмельницька	1400,58	1794,26	2459,72	7414,97	9985,2	10911,23	10826,84	9426,26
Черкаська	752,5	1444,23	1782,57	7807,32	9815,79	11819,21	11445,68	10693,18
Чернівецька	495,94	755,16	887,56	3566,08	4784,72	5602,41	5649,39	5153,45
Чернігівська	1413,52	1661,28	2398,23	6518,75	7787,38	8809,47	8381,97	6968,45

Джерело: сформовано автором на основі статистичних даних [4, 5, 54].

Проблеми забезпечення ефективності публічного управління територіальними  
громадами в Україні

Тип проблеми	Перелік основних проблем
Інституційно-правові	Потреба у внесенні законодавчих змін до основних законів, які визначають основні засади публічного управління громадами та усувають невизначені умови такого управління (взаємодія МДА з органами місцевого самоврядування; чіткий розподіл повноважень виконавчих органів влади та органів місцевого самоврядування). Зміни та впорядкування норм основних законів, на яких ґрунтується місцеве самоврядування, необхідні для посилення інституційної спроможності відповідних органів управління на місцях: інституту старост, інституту співробітництва громад, інституту участі громад в прийнятті управлінських рішень, зокрема щодо розширення потенціалу використання інструменту електронних консультацій
Організаційно-управлінські	Неузгодженість діяльності різних суб'єктів публічного управління громадами через невизначеність набору чітких повноважень у різних сферах їх роботи Потреба у покращенні механізму взаємодії суб'єктів публічного управління громадами на базовому, районному, обласному рівнях, зокрема щодо делегування повноважень між ними з врахуванням компетентностей службовців місцевого самоврядування у вирішенні питань місцевого характеру Проблема, пов'язана з потребою у делегуванні функцій на місцевий рівень щодо забезпечення потреб сектору цивільного захисту населення, безпеки й оборони, що впливає на якість управління цим сектором, а саме ускладнює виділення коштів на його забезпечення повноважними суб'єктами Проблема зростання навантаження на апарат управління системи місцевого самоврядування в умовах війни, що не сприяє збільшенню якості та ефективності управління
Фінансові (бюджетно-податкові)	Потреба у пошуку додаткових джерел формування фінансових ресурсів громад, проблеми планування фінансових ресурсів в громадах, як наслідок – дефіцит місцевих бюджетів, неможливість залучення місцевих позик через дефіцит бюджету.
Кадрові	Потреба у підвищенні рівня професіоналізму службовців місцевого самоврядування для забезпечення ефективності виконання їх функцій та використання наявних ресурсів в цілях та інтересах громад Потреба у формуванні кадрового резерву службовців МС
Соціальні	Потреба у підвищенні якості, доступності публічних послуг за основними сферами життєдіяльності населення
Економічні	Проблеми, пов'язані з ефективним використанням ресурсів громад (комунальне майно, місцеві фінанси, природні ресурси та інші) для задоволення потреб жителів: забезпечення створення нових робочих місць, стимулювання бізнесу за рахунок встановлення взаємовигідних місцевих ставок податків та зборів
Екологічні	В умовах сталого розвитку громади мають не лише забезпечувати ефективне використання наявних ресурсів, а й дотримуватися екологічних стандартів та вимог щодо енергоефективності, екологічності, захисту довкілля

Джерело: власна розробка автора.

Резерви забезпечення ефективності публічного  
управління територіальними громадами

Резерви забезпечення ефективності управління громадами	Характеристика наявних резервів
Інституційно-правові	Внесення змін до нормативно-правових актів (Закон України «Про місцеве самоврядування»), розробка та прийняття нових законодавчих актів для чіткого розподілу повноважень, враховуючи наявні можливості та потенціал суб'єктів публічного управління до здійснення ефективного керівного впливу на місцевий розвиток. Розбудова інституційної спроможності громад у вирішенні питань місцевого характеру.
Управлінські	Розширення повноважень органів місцевого самоврядування в управлінні місцевими справами в таких секторах, як забезпечення цивільного захисту населення, його безпеки, вирішення базових проблем забезпечення сектору оборони (медичне, реабілітаційне, освітнє) Розширення інструментів участі громадськості у прийнятті управлінських рішень щодо використання фінансових ресурсів громади, зважаючи на позитивну практику впливу жителів на розподіл бюджетних коштів у зв'язку з відкритим доступом до місцевих фінансів
Фінансові (бюджетні)	Використання коштів цільових фондів для задоволення потреб місцевих жителів у таких сферах: соціальне забезпечення, охорона здоров'я, безробіття Реалізація механізмів здійснення місцевих запозичень для територіальних громад міст в цілях розвитку та у співпраці з органами місцевого самоврядування. Місцеві гарантії міських рад для забезпечення виконання зобов'язань суб'єктів господарювання комунального сектору для розвитку інфраструктури / ресурсозберігаючих технологій на відповідній території через механізм реалізації інвестиційних проектів Середньо строкове бюджетне планування та використання місцевих фінансів, особливо ПДФО
Фінансові (податкові)	Горизонтальне вирівнювання податкової спроможності місцевих бюджетів за кількістю населення та за кількістю юридичних осіб в приватному секторі, здатних забезпечувати стабільність податкових надходжень до бюджетів Перегляд ставок місцевих податків та зборів територіальними громадами для стимулювання підприємництва за окремими підгалуззями (наприклад, садівництво, овочівництво): ставки земельного податку; пільги для фізичних, юридичних осіб зі сплати земельного податку; пільги для фізичних та юридичних осіб зі сплати податку на нерухоме майно за винятком земельних ділянок; ставки акцизного податку для окремих категорій підакцизних товарів в сфері роздрібної торгівлі (на мотоцикли, легкові автомобілі та їх кузови, причепи й напівпричепи, транспортні засоби для перевезення вантажів; електричну енергію).
Кадрові	Формування кадрового резерву ОМС за їх професійними навиками, аналітичними здібностями та спроможністю ефективного виконання

	власних, делегованих повноважень на місцевий рівень, ефективного прийняття управлінських рішень
Соціальні	Скорочення тривалості надання адміністративних послуг населенню, вирішення проблем надання таких послуг ВПО; забезпечення безперервності надання послуг в умовах війни, особливо щодо надання соціальної допомоги варто визначити перелік критично важливих соціальних послуг для населення та ключових проблем, які потребують вирішення у цій сфері.
Екологічні	Врахування можливостей впровадження ресурсозберігаючих та енергоефективних технологій при реалізації проєктів в сфері освіти, медицини, довкілля, благоустрою, ЖКГ тощо.

Джерело: власна розробка автора.

Джерела база для оцінювання ефективності публічного управління  
територіальними громадами

Складова ефективності	Джерело даних та інформації
Фінансова	Платформа «Відкритий бюджет». <a href="https://openbudget.gov.ua/analytics/expenses">https://openbudget.gov.ua/analytics/expenses</a>
Ресурсна та інфраструктурна	Платформа «Відкритий бюджет». <a href="https://openbudget.gov.ua/analytics/expenses">https://openbudget.gov.ua/analytics/expenses</a>
Управлінська	<p>Офіційні веб-сайти територіальних громад, на яких міститься інформація про стратегії їх розвитку та стан виконання:</p> <p>«Про схвалення Програми економічного та соціального розвитку Коломийської міської територіальної громади на 2025-2026 роки». <a href="http://nbkolrada.gov.ua/dt/616080/">http://nbkolrada.gov.ua/dt/616080/</a> Звіт про реалізацію заходів Стратегії розвитку Коломийської МТГ на 2020 - 2023 роки. <a href="https://kolrada.gov.ua/news/zvit-pro-realizaciyu-zaxodiv-strategiyi-rozvitku-kolomiiskoyi-mtg-na-2020-2023-roki">https://kolrada.gov.ua/news/zvit-pro-realizaciyu-zaxodiv-strategiyi-rozvitku-kolomiiskoyi-mtg-na-2020-2023-roki</a></p> <p>«Про затвердження Стратегії розвитку Калуської міської територіальної громади на 2022-2030 роки». <a href="https://kalushcity.gov.ua/news/pro-zatverdzhennya-strategiyi-rozvitku-kaluskoyi-miskoyi-teritorialnoyi-gromadi-na-2022-2030-roki">https://kalushcity.gov.ua/news/pro-zatverdzhennya-strategiyi-rozvitku-kaluskoyi-miskoyi-teritorialnoyi-gromadi-na-2022-2030-roki</a></p> <p>Програми Калуської міської територіальної громади соціально-економічного розвитку: стан виконання. <a href="https://kolrada.gov.ua/p/programma-socialno-ekonomichnogo-rozvitku">https://kolrada.gov.ua/p/programma-socialno-ekonomichnogo-rozvitku</a> Стратегія розвитку Калуської міської територіальної громади на 2022-2030 роки. <a href="https://kalushcity.gov.ua/news/strategiyi-rozvitku-kaluskoyi-miskoyi-teritorialnoyi-gromadi-na-2022-2030-roki">https://kalushcity.gov.ua/news/strategiyi-rozvitku-kaluskoyi-miskoyi-teritorialnoyi-gromadi-na-2022-2030-roki</a></p> <p>«Про Програму охорони навколишнього природного середовища на 2020-2022 року»: Рішення Калуської міської ради від 20.12.2019 року № 2802. «Про Програму охорони навколишнього природного середовища Калуської міської територіальної громади на 2023-2025 роки»: Рішення Калуської міської ради від 29.09.2022 № 1602.</p> <p>Про стан виконання стратегій, програм, заходів з екології Калуської громади. <a href="https://kalushcity.gov.ua/publicinfo/byudzhetni-vitrati-na-ohoronu-navkolishnogo-seredovisha">https://kalushcity.gov.ua/publicinfo/byudzhetni-vitrati-na-ohoronu-navkolishnogo-seredovisha</a></p> <p>Про затвердження Стратегії розвитку Івано-Франківської міської територіальної громади на період до 2028 року. <a href="https://business.ivano-frankivsk.ua/local-taxes-and-fees/miski-programi-ekonomichnogo-rozvitku/strategiyi-rozvitku-ivano-frankivska-na-period-do-2028">https://business.ivano-frankivsk.ua/local-taxes-and-fees/miski-programi-ekonomichnogo-rozvitku/strategiyi-rozvitku-ivano-frankivska-na-period-do-2028</a></p> <p>«Програма економічного і соціального розвитку Івано-Франківської міської територіальної громади на 2021-2023 роки». <a href="https://www.mvk.if.ua/sektors">https://www.mvk.if.ua/sektors</a></p> <p>«Про виконання Програми економічного і соціального розвитку Івано-Франківської міської територіальної громади за 2023 рік». <a href="https://www.mvk.if.ua/sektors">https://www.mvk.if.ua/sektors</a></p> <p>Програма охорони навколишнього природного середовища Івано-Франківської міської територіальної громади на 2021-2025 роки. <a href="https://business.ivano-frankivsk.ua/local-taxes-and-fees/miscevi-normativno-pravovi-akti-regulyatorni-akti-dlya-biznesu/programma-ohoroni-navkolishnogo-prirodnogo-seredovisha-ivano-frankivskoyi-miskoyi">https://business.ivano-frankivsk.ua/local-taxes-and-fees/miscevi-normativno-pravovi-akti-regulyatorni-akti-dlya-biznesu/programma-ohoroni-navkolishnogo-prirodnogo-seredovisha-ivano-frankivskoyi-miskoyi</a></p> <p>Інформація про виконання "Програми охорони навколишнього природного середовища Івано-Франківської міської територіальної громади на 2021-2025 роки" за 2023 рік. <a href="https://www.mvk.if.ua/mvkprog/60322">https://www.mvk.if.ua/mvkprog/60322</a></p> <p>Стратегія розвитку Косівської міської територіальної громади на 2022 – 2027 роки. <a href="https://kosivmr.gov.ua/wp-content/uploads/2021/12/Стратегія_2027.pdf">https://kosivmr.gov.ua/wp-content/uploads/2021/12/Стратегія_2027.pdf</a></p> <p>Перелік Програм Косівської міської ради станом на 01.01.2022 року. <a href="https://kosivmr.gov.ua/5364/">https://kosivmr.gov.ua/5364/</a></p> <p>«Про внесення змін в Програму соціально-економічного розвитку Надвірнянської міської територіальної громади на 2022-2024 роки». <a href="https://nb.nadrada.gov.ua/rishennya-miskoyi-rady/viii-sklykannya/37-sesiya/44364">https://nb.nadrada.gov.ua/rishennya-miskoyi-rady/viii-sklykannya/37-sesiya/44364</a></p> <p>Перелік завдань та заходів Програми соціально-економічного розвитку Надвірнянської міської територіальної громади на 2022 р. <a href="https://nb.nadrada.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/1045-15-2022_otg_dodatok.pdf">https://nb.nadrada.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/1045-15-2022_otg_dodatok.pdf</a></p> <p>Стратегія розвитку до 2030 року. Надвірнянська громада. <a href="https://nadrada.gov.ua">https://nadrada.gov.ua</a> Заходи охорони довкілля. Надвірнянська громада. <a href="https://nadrada.gov.ua/chyste-dovkillya-zaporuka-zdorovya-lyudyny-2/">https://nadrada.gov.ua/chyste-dovkillya-zaporuka-zdorovya-lyudyny-2/</a></p>

	<p>Розробка Стратегії розвитку Яремчанської ТГ на період до 2030 року. <a href="https://yaremcha-miskrada.gov.ua/rozrobka-strategii-rozvitku-yaremchanskoi-tg-na-period-do-2030-r-10-04-51-08-12-2022/">https://yaremcha-miskrada.gov.ua/rozrobka-strategii-rozvitku-yaremchanskoi-tg-na-period-do-2030-r-10-04-51-08-12-2022/</a></p> <p>Про затвердження Програми економічного та соціального розвитку Яремчанської міської територіальної громади на 2022-2024 роки. <a href="https://rada.info/upload/users_files/33309833/be8ed4ae998be07765d4b524aebacca0.pdf">https://rada.info/upload/users_files/33309833/be8ed4ae998be07765d4b524aebacca0.pdf</a></p> <p>Про внесення змін до Програми охорони довкілля, раціонального використання природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки на території Яремчанської міської територіальної громади на період 2022-2024 років: Рішення Яремчанської міської територіальної громади від 11.06.2024 № 692-55/2024. <a href="https://rada.info/upload/users_files/33309833/docs/cc68163a4119cae22dd112d4542c4d36.pdf">https://rada.info/upload/users_files/33309833/docs/cc68163a4119cae22dd112d4542c4d36.pdf</a></p>
Економічна	Платформа «Відкритий бюджет». <a href="https://openbudget.gov.ua/analytics/expenses">https://openbudget.gov.ua/analytics/expenses</a>
Соціальні	Офіційний сайт «Децентралізація», Платформа «Відкритий бюджет». <a href="https://openbudget.gov.ua/analytics/expenses">https://openbudget.gov.ua/analytics/expenses</a>
Екологічна	<p>Офіційні веб-сайти територіальних громад, на яких міститься інформація про екологічні стратегії їх розвитку та стан виконання</p> <p>Звіт про стратегічну екологічну оцінку Програми економічного і соціального розвитку Івано-Франківської міської територіальної громади на 2021-2023 рр. <a href="https://www.mvk.if.ua/uploads/files/54608_8.pdf">https://www.mvk.if.ua/uploads/files/54608_8.pdf</a></p> <p>Платформа «Відкритий бюджет». <a href="https://openbudget.gov.ua/analytics/expenses">https://openbudget.gov.ua/analytics/expenses</a></p>

Джерело: сформовано автором.

## Визначення напрямку впливу показників на ефективність публічного управління

Показники ефективності за складовими ефективності	Напрямок впливу (стимулюючий / дестимулюючий)
<b>Фінансова ефективність управління ТГ</b>	
Коефіцієнт співвідношення доходів/видатків міських бюджетів ТГ Івано-Франківської області	Рекомендоване значення більше 1, тенденція до зростання (показник стимулятор). При значенні менше 1 – скорочуватиметься ефективність управління доходами бюджету
Обсяг доходів міського бюджету ТГ, млн. грн.	Тенденція до зростання, порівняно з минулим періодом. Показник – стимулятор
Обсяг видатків міського бюджету ТГ, млн. грн.	Не повинні значно перевищувати доходи місцевого бюджету. Тенденція до рівномірного зростання за умови зростання доходів місцевого бюджету. В разі зростання видатків показник буде дестимулятором.
Питома вага податкових надходжень міського бюджету ТГ у доходах, %	Більше 50%, що вказуватиме на значний податковий потенціал територій. Тенденція до зростання. В разі зменшення частки показник буде дестимулятором.
Питома вага офіційних трансфертів від органів державного управління у доходах міського бюджету ТГ, %	Тенденція до скорочення. В разі зростання показник буде дестимулятором та негативно позначатиметься на ефективності публічного управління бюджетом. Оптимальні значення 10-20%, що вказуватиме на низьку залежність від державного бюджету
Питома вага видатків міського бюджету ТГ на виконання загальнодержавних функцій у видатках, %	Рекомендовані значення менше 30%, перевищення яких вказує на дестимулюючий вплив на ефективність публічного управління
Питома вага місцевих податків та зборів у міському бюджеті ТГ, %	Рекомендовані значення в межах 10-60%. При перевищенні 60% - висока залежність від місцевих податків та зборів, менше 10% - висока залежність від інших фінансових ресурсів.
Співвідношення видатків на загальнодержавні функції та власних фінансових ресурсів (обсягу місцевих податків та зборів), %	Не більше 50%. В разі перевищення скорочуватиметься ефективність публічного управління, показник матиме дестимулюючий вплив (тобто видатки на утримання управлінського апарату громади значно перевищують її здатність до залучення місцевих фінансових ресурсів). В разі значення показника менше 50% органи місцевого самоврядування спроможні розвивати внутрішній податковий потенціал
Коефіцієнт фінансової ефективності публічного управління місцевими бюджетами	Зростання цього показника вказуватиме на збільшення ступеня результативності роботи управлінського апарату. Рекомендоване значення більше 1 (тобто місцеві фінансові ресурси перевищують видатки на управлінський апарат) – показник має стимулюючий вплив на публічний менеджмент громади.
<b>Ресурсна та інфраструктурна ефективність управління ТГ</b>	
Видатки міського бюджету ТГ на транспорт, зв'язок, телекомунікації	Тенденція до зростання, що вказуватиме на розвиток транспорту, телекомунікацій громади (показник стимулятор)
Видатки міського бюджету ТГ на ЖКГ	Тенденція до зростання, що вказуватиме на розвиток житлово-комунального сектору (показник стимулятор)
<b>Управлінська ефективність управління ТГ (експертні оцінки від 0 – до 5 балів, де 0 – відсутність стратегічних документів розвитку громади, не виконання стратегічних заходів розвитку, низький рівень участі мешканців громади в управлінні; 5 – наявність стратегій соціально-економічного розвитку громади, високий рівень їх виконання з залученням мешканцям, високим рівнем підзвітності органів місцевого самоврядування):</b>	
Наявність стратегії соціально-економічного розвитку громади	Показник стимулятор: наявна стратегія розвитку з чітко визначеними стратегічними цілями за напрямками політики розвитку громади, в межах яких сформовані конкретні вимірювані заходи та завдання з індикаторами, за якими вимірюється ступінь їх досягнення
Стан виконання стратегії соціально-економічного розвитку громади	Показник стимулятор: місцева влада проводить щорічний моніторинг виконання стратегії розвитку громади, оцінює етап виконання кожного заходу (виконаний повністю, на етапі виконання, не виконується через ряд причин); місцева влада проводить моніторинг фактичних обсягів

	фінансування заходів та завдань в межах стратегії розвитку, їх порівняння з плановими.
Залученість мешканців громади до процесу управління	Показник стимулятор: місцева влада проводить обговорення стратегії розвитку громади на етапі її розробки, вносить корективи згідно інтересів мешканців та наявних проблем.
<b>Соціальна ефективність управління ТГ:</b>	
Кількість населення громади	Показник стимулятор: тенденція до зростання
Видатки міських бюджетів ТГ на освіту, охорону здоров'я, соціальний захист населення (соціальне забезпечення)	Показник стимулятор: тенденція до зростання
<b>Екологічна ефективність управління ТГ</b>	
видатки на захист навколишнього середовища громади	Показник стимулятор: тенденція до зростання
наявність програми захисту навколишнього середовища	Показник стимулятор: наявна стратегія розвитку з чітко визначеними стратегічними цілями покращення екології та довкілля, в межах яких сформовані конкретні вимірювані заходи та завдання з індикаторами, за якими вимірюється ступінь їх досягнення
стан виконання заходів покращення екології	Показник стимулятор: місцева влада проводить щорічний моніторинг виконання екологічної програми (стратегії), оцінює етап виконання кожного заходу (виконаний повністю, на етапі виконання, не виконується через ряд причин); місцева влада проводить моніторинг фактичних обсягів фінансування заходів та завдань в межах програми захисту навколишнього середовища, їх порівняння з плановими.

Джерело: складено автором.

Динаміка та структура доходів місцевих бюджетів Івано-Франківської області в розрізі надходжень (податкові, неподаткові надходження, доходи від операцій з капіталом), млн. грн.

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2018-2024, +/-
Податкові надходження	5144,3 2	6040,3 4	6415,9 7	7826,8 3	10259, 35	11398, 76	11271, 6	6127,3
Неподаткові надходження	636,72	668,58	505,95	603,88	646,41	962,38	1140,2	503,5
Доходи від операцій з капіталом	102,57	99,71	158,02	123,08	77,19	136,10	226,6	124,0
Офіційні трансферти	20061, 92	16886, 70	8062,3 2	8562,1 1	6633,5 2	7670,9 7	7991,9	-12070,0
Цільові фонди	7,28	7,16	4,89	8,96	8,28	8,45	10	2,7
Обсяг місцевих бюджетів, млн. грн.	25952, 81	23702, 49	15147, 15	17124, 86	17624, 75	20176, 66	20640, 30	-5312,5
Питома вага, %								
Податкові надходження	19,8%	25,5%	42,4%	45,7%	58,2%	56,5%	54,6%	34,8%
Неподаткові надходження	2,5%	2,8%	3,3%	3,5%	3,7%	4,8%	5,5%	3,1%
Доходи від операцій з капіталом	0,4%	0,4%	1,0%	0,7%	0,4%	0,7%	1,1%	0,7%
Офіційні трансферти	77,3%	71,2%	53,2%	50,0%	37,6%	38,0%	38,7%	-38,6%
Цільові фонди	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Джерело: сформовано автором на основі статистичних даних [54].

Показники ефективності публічного управління громадами Івано-Франківської області, розраховані на основі динаміки показників місцевих бюджетів у 2018-2024 роках

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2018-2024, +/-
Коефіцієнт співвідношення доходів/видатків місцевих бюджетів області	0,998	0,989	0,996	1,021	1,056	0,973	1,002	0,003
Доходи місцевих бюджетів на 1-го мешканця, тис. грн. чол.	18,970	17,325	11,072	12,517	12,883	14,748	15,087	-3,883
Видатки місцевих бюджетів на 1-го мешканця, тис. грн. чол.	19,003	17,525	11,119	12,263	12,204	15,154	15,061	-3,941
Питома вага податкових, неподаткових надходжень, доходів від операцій з капіталом у місцевих бюджетах, %	22,67	28,73	46,74	49,95	62,32	61,94	61,23	38,56
Питома вага офіційних трансфертів від органів публічного управління, %	77,30	71,24	53,23	50,00	37,64	38,02	38,72	-38,58
Обсяг видатків місцевого бюджету на виконання загальнодержавних функцій на 1 мешканця області, грн. / 1 особу	5994,89	4896,96	2054,83	1912,02	1762,32	2597,03	2344,00	-3650,90
Обсяг місцевих податків та зборів, млн. грн.	1206,91	1472,98	1524,08	1831,48	1915,78	2444,46	3001,00	1794,09
Питома вага власних фінансових ресурсів у місцевому бюджеті, %	4,65	6,21	10,06	10,69	10,87	12,12	14,54	9,89
Співвідношення видатків на загальнодержавні функції та власних фінансових ресурсів	6,794	4,548	1,845	1,428	1,259	1,453	1,069	-5,727
Коефіцієнт ефективності публічного управління місцевими бюджетами	0,147	0,220	0,542	0,700	0,795	0,688	0,936	0,789

Джерело: розраховано автором на основі статистичних даних [54, 121, 122].

Динаміка доходів місцевих бюджетів Івано-Франківської області за їх  
типами у 2018-2024 роках, млн. грн., %

Тип місцевого бюджету	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2018-2024, +/-
Обсяг місцевих бюджетів, млн. грн.	25952,8 1	23702,4 9	15147,1 5	17124,8 6	17624,7 5	20176,6 6	20640,3 5	-5312,46
Обласний бюджет Івано- Франківської області, млн. грн.	9447,97	7726,07	3349,02	3660,64	3099,33	3609,91	3366,70	-6081,27
Бюджети районів Івано- Франківської області, млн. грн.	10119,4 4	8647,38	5045,33	39,1	21,36	47,24	54,82	-10064,62
Бюджети територіальних громад у Івано- Франківській області, млн. грн.:	1420,91	1895,56	5938,27	13425,1 2	14504,0 6	16519,5 1	17218,8 4	15797,93
Міські	117,31	124,8	4205,37	8509,72	9380,5	10774,9 9	11249,9 3	11132,62
Селищні	590,18	803,21	740,99	2850,65	3093,75	3403,66	3438,60	2848,42
Сільські	713,42	967,56	991,91	2064,75	2029,81	2340,86	2530,30	1816,88
Питома вага за типом місцевого бюджету, %								
Обласний бюджет Івано- Франківської області, млн. грн.	36,40	32,60	22,11	21,38	17,59	17,89	16,31	-20,09
Бюджети районів Івано- Франківської області, млн. грн.	38,99	36,48	33,31	0,23	0,12	0,23	0,10	-38,89
Бюджети територіальних громад у Івано- Франківській області, млн. грн.:	5,47	8,00	39,20	78,40	82,29	81,87	83,42	77,95
Міські	0,45	0,53	27,76	49,69	53,22	53,40	54,50	54,05
Селищні	2,27	3,39	4,89	16,65	17,55	16,87	16,66	14,39
Сільські	2,75	4,08	6,55	12,06	11,52	11,60	12,26	9,51

Джерело: розраховано автором за даними [54].

Динаміка доходів бюджетів міських територіальних громад Івано-  
Франківської області у 2018-2024 роках, млн. грн.

Бюджет міської територіальної громади, млн. грн.	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2021-2024, +/-
Болехівська	-	-	-	172,64	171,36	189,53	202,25	29,61
Бурштинська	-	-	-	279,9	268,35	320,31	347,44	67,54
Галицька	-	-	-	196,76	189,08	205,88	244,98	48,22
Городенківська	-	-	-	331,2	349,99	406,27	408,85	77,65
Долинська	-	-	350,07	526,42	613,88	660,21	741,49	215,07
Івано-Франківська	-	-	2526,6	3428,3	3625,1	4231,27	4961,10	1532,81
Калуська	-	-	633,11	883,18	853,08	950,7	993,96	110,78
Коломийська	-	-	573,87	729,99	1285,7	1371,42	942,81	212,82
Косівська	-	-	-	300,86	306,96	331	357,87	57,01
Надвірнянська	-	-	-	421,3	459,99	591,97	532,64	111,34
Рогатинська	-	-	-	265	277,97	319,24	333,85	68,85
Снятинська	-	-	-	333,96	337,68	394,46	392,71	58,75
Тисменицька	-	-	-	206,56	215	250,1	270,46	63,90
Тлумацька	117,3	125	121,68	228,01	218,64	246,42	260,79	32,78
Яремчанська	-	-	-	205,63	207,78	306,23	258,75	53,12
Всього, млн. грн.	117,3	125	4205,4	8509,7	9380,5	10775	11249,93	2740,21

Джерело: розраховано автором за даними [54].

Динаміка доходів бюджетів селищних територіальних громад Івано-  
Франківської області у 2018-2024 роках, млн. грн.

Бюджет селищної територіальної громади, млн. грн.	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2021-2024, +/-
Більшівцівська	46,2	49,5	42,4 1	54,77	53,63	62,69	65,76	10,99
Богородчанська	-	-	-	274,1 1	310,2 5	311,3 6	350,92	76,81
Брошнів-Осадська	70,3 5	86,7 5	70,5 7	96,84	91,25	133,7 8	127,52	30,68
Букачівська	-	25,8 9	24,8 5	39,54	37,1	44,14	47,17	7,63
Верховинська	-	-	-	226,8 1	239,6 3	261,1 5	87,85	-138,96
Вигодська	-	113	106	187,2 1	201,4 2	216,3 5	84,21	-103,00
Войнилівська	39,0 8	39,5 6	37,6 3	64,38	66,03	78,24	284,62	220,24
Ворохтянська	-	-	-	84,31	72,32	100,6 7	233,86	149,55
Гвіздецька	-	-	-	52,51	95,95	83,97	101,97	49,46
Десятинська	113, 2	131, 5	121, 3	187,8 9	227,9 4	221,1 9	56,33	-131,56
Єзупільська	-	-	-	59,06	55,8	78,7	213,22	154,16
Заболотівська	91,6 3	92,5 4	91,3 3	156,1 8	146,9 3	176,1 6	68,07	-88,11
Кутська	-	-	-	115,3 6	113,8 6	176,9 5	185,56	70,20
Ланчинська	48,7 6	61,6 4	65,0 3	71,43	68,39	82,29	131,68	60,25
Лисецька	-	-	-	66,45	121,5 9	121,9 4	80,49	14,04
Обертинська	-	-	-	76,09	63,93	75,56	78,31	2,22
Отинійська	-	-	-	139,3 4	140,7 3	160,9 1	161,34	22,00
Перегінська	-	-	-	201,9 2	210,0 3	228,1 3	241,61	39,69
Печеніжинська	102, 2	118, 2	107, 1	127,9	130,0 3	143,1 6	150,75	22,85
Рожнятівська	-	-	-	161,4 3	171,3 2	181,8 2	192,54	31,11
Солотвинська	-	-	-	218,3	234,9	238,8 3	259,19	40,89
Чернелицька	-	-	-	57,25	51,88	61,92	62,21	4,96
Яблунівська	78,7 4	84,6 5	74,8 1	131,5 7	188,8 5	163,7 2	173,42	41,85
Всього, млн грн	590, 2	803, 2	741	2850, 7	3093, 8	3403, 7	3438,6 0	587,95

Джерело: розраховано автором за даними [54].

Динаміка доходів бюджетів сільських територіальних громад Івано-  
Франківської області у 2018-2024 роках, млн грн

Територіальні громади	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2021- 2024, +/-
Білоберізька	19,99	25,06	23,28	102,09	142,94	140,49	109,91	7,82
Верхнянська	61,84	66,19	66,56	75,76	74,98	91,01	88,974	13,21
Витвицька	48,57	47,69	43,99	52,34	48,8	52,85	56,064	3,72
Дзвиняцька	46,32	49,25	46,44	65,33	74,49	78,24	76,731	11,40
Дубівська	-	-	-	74,14	71,28	77,05	88,313	14,17
Дубовецька	-	-	-	81,21	115,91	128,13	127,96	46,75
Загвиздянська	-	40,86	44,44	44,58	43,66	52,94	58,733	14,15
Зеленська	-	-	-	25,6	27,88	34,78	36,016	10,42
Коршівська	-	33	34,84	61,89	59,07	66,69	70,632	8,74
Космацька	56,31	62,75	67,92	76,66	72,36	83,44	86,942	10,28
Матеївецька	49,81	48,14	47,85	71,99	68,09	72,75	74,195	2,20
Нижньовербізька	49,24	57,66	55,89	89,62	87,5	108,86	111,09	21,47
Новицька	-	55,95	57,4	96,67	90,13	106,31	109,8	13,13
Олешанська	45,8	43,34	43,15	78,57	75,1	88,19	91,001	12,43
Пасічнянська	-	-	-	212,55	226,38	234,12	267,56	55,01
Переріслянська	46,29	50,44	53,29	65,03	67,91	75,29	110,55	45,52
Підгайчиківська	-	-	-	34,95	35,81	44,27	44,042	9,09
Поляницька	-	-	-	249,56	139,95	163,45	213,09	-36,47
П'ядицька	54,81	69,74	69,56	80,21	90,31	95,09	90,876	10,67
Рожнівська	65,3	79,24	76,84	84,43	87,5	110,47	110,02	25,59
Спаська	25,65	26,61	28,71	56,05	61,42	60,85	62,992	6,94
Старобогородчанська	33,39	38,04	37,55	43,89	41,04	49,09	56,787	12,90
Утринівська	-	41,79	44,21	49,77	56,45	74,38	81,614	31,84
Ямницька	110,1	131,8	150	191,87	170,86	252,11	306,4	114,53
Всього, млн. грн.	713,4	967,6	991,9	2064,8	2029,8	2340,9	2530,30	465,55

Джерело: розраховано автором за даними [54].

Основні труднощі та проблеми громад Івано-Франківської області в умовах невизначеності, зумовленої воєнним станом

Рівень управління	Основні проблеми в умовах невизначеності
Національний рівень	<p>Низька інвестиційна привабливість України та її територій через війну, відсутність зростання обсягів інвестицій. Тінізація бізнес-діяльності (понад 50% МСП зокрема в Коломийській громаді) у зв'язку з впровадженням мораторіїв на всі види перевірок Підвищення вірогідності зростання обсягів неплатежів населення за отримані комунальні послуги, що відповідно зумовлює поглиблення кризового стану житлово-комунального господарства Зростання бюджетних видатків на утримання армії та військово-промислового комплексу</p>
Місцевий рівень	<p>Незначна пізнаваність громад на інвестиційній карті, що відповідно негативно позначається на залученні інвестицій у розвиток, у високотехнологічні галузі Сповільнення темпів розвитку промислового, туристичного потенціалу, рівня технологічності виробництв в громадах, що негативно впливає на рівень наявних доходів населення (через скорочення обсягів реалізації промислової продукції) Незначна роль малого та середнього бізнесу в громадах, переважання у структурі МСП торгівлі, сфери послуг Середній рівень розвитку соціальної сфери, розвиток інфраструктури якої призупинився в умовах війни Проблеми внутрішньо переміщених осіб, інших вразливих верств населення, зростання відповідних видатків місцевих бюджетів Низький рівень готовності органів місцевого самоврядування до воєнних викликів та загроз, відсутність плану дій, реагування на кризу Призупинення реалізації програм та проєктів партиципаторного бюджетування, які були спрямовані на розвиток та покращення благоустрою в громадах</p>

Джерело: власна розробка автора.

## Додаток К

Фактичні та нормовані показники фінансової ефективності публічного управління  
міських громад Івано-Франківської області в 2021-2023 роках

Показники фінансової ефективності громад	Фактичні значення				Нормовані значення відносно еталлоного показника			
	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
Доходи бюджету								
Івано-Франківська	3428,2 9	3625,0 5	4231,2 7	4961,10	-	-	-	-
Коломийська	729,99	1285,7 0	1371,4 2	993,96	0,21	0,35	0,32	0,20
Калуська	883,18	853,08	950,70	942,81	0,26	0,24	0,22	0,19
Косівська	300,86	306,96	331,00	357,87	0,09	0,08	0,08	0,07
Надвірнянська	421,30	459,99	591,97	532,64	0,12	0,13	0,14	0,11
Яремчанська	205,63	207,78	306,23	258,75	0,06	0,06	0,07	0,05
Видатки бюджетів								
Івано-Франківська	3404,1 9	3493,7 8	4249,7 3	4857,80	-	-	-	-
Коломийська	718,44	1026,4 6	1659,7 6	920,40	0,21	0,29	0,39	0,19
Калуська	862,00	787,75	987,22	1006,82	0,25	0,23	0,23	0,21
Косівська	295,84	296,68	336,84	360,39	0,09	0,08	0,08	0,07
Надвірнянська	435,82	435,34	608,92	526,09	0,13	0,12	0,14	0,11
Яремчанська	194,28	220,97	313,21	258,56	0,06	0,06	0,07	0,05
Доходи/видатки								
Івано-Франківська	1,007	1,038	0,996	1,021	-	-	-	-
Коломийська	1,016	1,253	0,826	1,080	1,01	1,21	0,83	1,06
Калуська	1,025	1,083	0,963	0,936	1,02	1,04	0,97	0,92
Косівська	1,017	1,035	0,983	0,993	1,01	1,00	0,99	0,97
Надвірнянська	0,967	1,057	0,972	1,012	0,96	1,02	0,98	0,99
Яремчанська	1,058	0,940	0,978	1,001	1,05	0,91	0,98	0,98
Податкові надходження								
Івано-Франківська	2273,0 3	2817,4 6	3207,9 6	3497,6	-	-	-	-
Коломийська	480,43	1076,2 7	1063,8 7	579,74	-	-	-	-
Калуська	552,41	608,43	661,46	627,6	-	-	-	-
Косівська	100,61	114,53	129,88	152,07	-	-	-	-
Надвірнянська	214,47	278,75	412,63	312,16	-	-	-	-
Яремчанська	105,45	128,25	215,44	149,76	-	-	-	-
Питома вага податкових надходжень міського бюджету ТГ у доходах, %								
Івано-Франківська	66,30	77,72	75,82	70,50	-	-	-	-
Коломийська	65,81	83,71	77,57	58,33	0,99	1,08	1,02	0,83
Калуська	62,55	71,32	69,58	66,57	0,94	0,92	0,92	0,94
Косівська	33,44	37,31	39,24	42,49	0,50	0,48	0,52	0,60
Надвірнянська	50,91	60,60	69,71	58,61	0,77	0,78	0,92	0,83

Яремчанська	51,28	61,73	70,35	57,88	0,77	0,79	0,93	0,82
Трансферти від уряду, млн. грн.	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
Івано-Франківська	896,87	607,99	731,98	1062,31	-	-	-	-
Коломийська	218,00	169,31	240,14	250,45	0,24	0,28	0,33	0,24
Калуська	277,34	195,45	210,31	261,87	0,31	0,32	0,29	0,25
Косівська	187,70	174,05	183,41	180,67	0,21	0,29	0,25	0,17
Надвірнянська	197,42	165,49	157,44	195,72	0,22	0,27	0,22	0,18
Яремчанська	88,82	70,05	79,04	92,81	0,10	0,12	0,11	0,09
Питома вага офіційних трансфертів від органів державного управління у доходах міського бюджету ТГ, %	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
Івано-Франківська	26,16	16,77	17,30	21,41	-	-	-	-
Коломийська	29,86	13,17	17,51	25,20	0,88	0,79	0,99	0,85
Калуська	31,40	22,91	22,12	27,78	0,83	0,73	0,78	0,77
Косівська	62,39	56,70	55,41	50,48	0,42	0,30	0,31	0,42
Надвірнянська	46,86	35,98	26,60	36,75	0,56	0,47	0,65	0,58
Яремчанська	43,19	33,71	25,81	35,87	0,61	0,50	0,67	0,60
Видатки міського бюджету ТГ на виконання загальнодержавних функцій у видатках, %	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
Івано-Франківська	380,29 0	323,67 3	594,25 5	537,362	-	-	-	-
Коломийська	87,442	117,18 0	343,08 2	87,360	0,23	0,36	0,58	0,16
Калуська	102,52 4	106,63 5	130,31 9	146,611	0,27	0,33	0,22	0,27
Косівська	29,608	32,929	35,460	40,536	0,08	0,10	0,06	0,08
Надвірнянська	42,013	51,865	100,22 8	66,459	0,11	0,16	0,17	0,12
Яремчанська	27,943	27,260	35,287	37,203	0,07	0,08	0,06	0,07
Питома вага видатків міського бюджету ТГ на виконання загальнодержавних функцій у видатках, %	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
Івано-Франківська	11,17	9,26	13,98	11,06	-	-	-	-
Коломийська	12,17	11,42	20,67	9,49	1,09	1,23	1,48	0,86
Калуська	11,89	13,54	13,20	14,56	1,06	1,46	0,94	1,32
Косівська	10,01	11,10	10,53	11,25	0,90	1,20	0,75	1,02
Надвірнянська	9,64	11,91	16,46	12,63	0,86	1,29	1,18	1,14
Яремчанська	14,38	12,34	11,27	14,39	1,29	1,33	0,81	1,30
Місцеві податки та збори, млн. грн.	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
Івано-Франківська	610,73 9	652,44 1	844,36 4	1080,76 0	-	-	-	-
Коломийська	91,800	92,576	119,44 0	155,328	0,15	0,14	0,14	0,14
Калуська	184,11 1	178,34 3	223,37 7	223,578	0,30	0,27	0,26	0,21
Косівська	26,548	25,832	35,588	46,357	0,04	0,04	0,04	0,04
Надвірнянська	51,356	59,057	79,816	102,651	0,08	0,09	0,09	0,09
Яремчанська	38,010	32,791	43,385	55,588	0,06	0,05	0,05	0,05
Питома вага місцевих податків та зборів у міському бюджеті ТГ, %	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
Івано-Франківська	17,81	18,00	19,96	21,78	-	-	-	-

Коломийська	12,58	7,20	8,71	15,63	0,71	0,40	0,44	0,72
Калуська	20,85	20,91	23,50	23,71	1,17	1,16	1,18	1,09
Косівська	8,82	8,42	10,75	12,95	0,50	0,47	0,54	0,59
Надвірнянська	12,19	12,84	13,48	19,27	0,68	0,71	0,68	0,88
Яремчанська	18,48	15,78	14,17	21,48	1,04	0,88	0,71	0,99
Співвідношення видатків на загальнодержавні функції та власних фінансових ресурсів (обсягу місцевих податків та зборів), %	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
Івано-Франківська	62,267	49,610	70,379	49,721	-	-	-	-
Коломийська	95,253	126,578	287,241	56,242	0,65	0,39	0,25	0,88
Калуська	55,686	59,792	58,340	65,575	1,12	0,83	1,21	0,76
Косівська	111,528	127,475	99,640	87,442	0,56	0,39	0,71	0,57
Надвірнянська	81,807	87,822	125,572	64,743	0,76	0,56	0,56	0,77
Яремчанська	73,515	83,134	81,335	66,926	0,85	0,60	0,87	0,74
Коефіцієнт фінансової ефективності публічного управління місцевими бюджетами (місцеві податки та збори/видатки на загальноуправлінські функції)	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
Івано-Франківська	1,606	2,016	1,421	2,011	-	-	-	-
Коломийська	1,050	0,790	0,348	1,778	0,65	0,39	0,25	1,25
Калуська	1,796	1,672	1,714	1,525	1,12	0,83	1,21	1,07
Косівська	0,897	0,784	1,004	1,144	0,56	0,39	0,71	0,80
Надвірнянська	1,222	1,139	0,796	1,545	0,76	0,56	0,56	1,09
Яремчанська	1,360	1,203	1,229	1,494	0,85	0,60	0,87	1,05

Джерело: розраховано автором.

Фактичні та нормовані показники ресурсної та управлінської  
ефективності публічного управління міських громад  
Івано-Франківської області в 2021-2023 роках

Ресурсна ефективність						
Видатки міського бюджету ТГ на транспорт, зв'язок, телекомунікації, млн. грн.	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Івано-Франківська	91,205	150,380	142,483			
Коломийська	0,000	0,000	0,000	0,00	0,00	0,00
Калуська	2,781	2,977	20,626	0,03	0,02	0,14
Косівська	1,357	3,337	28,549	0,01	0,02	0,20
Надвірнянська	3,753	0,000	26,354	0,04	0,00	0,18
Яремчанська	19,539	40,040	60,230	0,21	0,27	0,42
Видатки міського бюджету ТГ на ЖКГ, млн. грн.	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Івано-Франківська	387,834	370,042	468,079			
Коломийська	101,812	149,977	394,290	0,26	0,41	0,84
Калуська	175,620	96,184	144,489	0,45	0,26	0,31
Косівська	15,932	8,053	15,131	0,04	0,02	0,03
Надвірнянська	23,732	27,815	51,875	0,06	0,08	0,11
Яремчанська	18,995	17,470	36,917	0,05	0,05	0,08
Наявність стратегії соціально-економічного розвитку громади	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Івано-Франківська	3,1	2,9	3,7			
Коломийська	2,9	2,5	3,6	0,58	0,50	0,72
Калуська	2,8	2	2,8	0,56	0,40	0,56
Косівська	2,5	2,1	2,9	0,50	0,42	0,58
Надвірнянська	2,3	1,9	2,5	0,46	0,38	0,50
Яремчанська	2,5	1,8	1	0,50	0,36	0,20
Стан виконання стратегії соціально-економічного розвитку громади	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Івано-Франківська	2,5	3,2	3,7			
Коломийська	2,5	3,2	3,5	0,50	0,64	0,70
Калуська	2	2,5	3	0,40	0,50	0,60
Косівська	2	3,2	3,5	0,40	0,64	0,70
Надвірнянська	2,5	2,7	3	0,50	0,54	0,60
Яремчанська	2,3	1,9	2,5	0,46	0,38	0,50
Залученість мешканців громади до процесу управління	2021	2022	2023	2021	2022	2023

Івано-Франківська	1,5	1,3	1,7			
Коломийська	1,4	1,2	1,5	0,28	0,24	0,30
Калуська	1,3	1,1	1,6	0,26	0,22	0,32
Косівська	1,2	1,1	1,6	0,24	0,22	0,32
Надвірнянська	1,4	1,3	1,7	0,28	0,26	0,34
Яремчанська	1,3	1,1	1,6	0,26	0,22	0,32

Джерело: розраховано автором.

Фактичні та нормовані показники соціальної та екологічної ефективності  
публічного управління міських громад Івано-Франківської області в 2021-2023  
роках

Соціальна ефективність	Фактичні значення			Нормовані значення		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Кількість населення громади, осіб						
Івано-Франківська	287533	287533	287533			
Коломийська	74497	74497	74497	0,26	0,26	0,26
Калуська	88154	88154	88154	0,31	0,31	0,31
Косівська	32600	32600	32600	0,11	0,11	0,11
Надвірнянська	43065	43065	43065	0,15	0,15	0,15
Яремчанська	13674	13674	13674	0,05	0,05	0,05
Видатки міських бюджетів ТГ на освіту, охорону здоров'я, соціальний захист населення (соціальне забезпечення), млн. грн.						
Івано-Франківська	1774,9	2227,3	2318,9			
Коломийська	442,5	530,6	602,5	0,25	0,24	0,26
Калуська	500,6	510,1	563,9	0,28	0,23	0,24
Косівська	220,1	236,5	228,2	0,12	0,11	0,10
Надвірнянська	308,0	321,4	359,6	0,17	0,14	0,16
Яремчанська	116,0	125,8	162,6	0,07	0,06	0,07
Соціальна ефективність	Фактичні значення			Нормовані значення		
Видатки на захист навколишнього середовища, млн. грн.	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Івано-Франківська	9,207	2,137	4,439			
Коломийська	2,767	1,150	0,808	0,30	0,54	0,18
Калуська	7,050	3,245	2,101	0,77	1,52	0,47
Косівська	4,603	0,000	10,363	0,50	0,00	2,33
Надвірнянська	0,140	0,000	0,000	0,02	0,00	0,00
Яремчанська	1,306	0,511	0,142	0,14	0,24	0,03
Наявність програми захисту навколишнього середовища	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Коломийська	1,5	1	1,5	0,30	0,20	0,30
Калуська	1,8	2,4	2,5	0,36	0,48	0,50
Косівська	1,4	0,5	1,3	0,28	0,10	0,26
Надвірнянська	0,9	0,01	0,01	0,18	0,00	0,00
Яремчанська	1,8	0,75	0,5	0,36	0,15	0,10
Стан виконання заходів покращення екології	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Коломийська	2,1	1,2	0,5	0,42	0,24	0,10
Калуська	3,2	1,7	0,75	0,64	0,34	0,15
Косівська	2,5	0,25	2,3	0,50	0,05	0,46
Надвірнянська	0,25	0,25	0,25	0,05	0,05	0,05
Яремчанська	0,75	0,5	0,5	0,15	0,10	0,10

Джерело: розраховано автором.

Зважені показники ефективності публічного управління міських громад Івано-Франківської області в 2021-2024 роках (на основі середньої)

	2021	2022	2023	2024
Показник фінансової ефективності				
Коломийська	0,781	0,768	0,779	0,820
Калуська	0,962	0,929	0,937	0,888
Косівська	0,550	0,535	0,559	0,602
Надвірнянська	0,669	0,685	0,698	0,767
Яремчанська	0,756	0,663	0,688	0,755
Показник ресурсної ефективності				
Коломийська	0,131	0,203	0,421	0,175
Калуська	0,242	0,140	0,227	0,133
Косівська	0,028	0,022	0,116	0,056
Надвірнянська	0,051	0,038	0,148	0,049
Яремчанська	0,132	0,157	0,251	0,053
Показник управлінської ефективності				
Коломийська	0,453	0,460	0,573	0,573
Калуська	0,407	0,373	0,493	0,507
Косівська	0,380	0,427	0,533	0,533
Надвірнянська	0,413	0,393	0,480	0,487
Яремчанська	0,407	0,320	0,340	0,347
Показник соціальної ефективності				
Коломийська	0,254	0,249	0,259	0,227
Калуська	0,294	0,268	0,275	0,263
Косівська	0,119	0,110	0,106	0,102
Надвірнянська	0,162	0,147	0,152	0,139
Яремчанська	0,056	0,052	0,059	0,053
Показник екологічної ефективності				
Коломийська	0,340	0,326	0,194	0,213
Калуська	0,589	0,779	0,374	0,349
Косівська	0,427	0,167	1,018	0,342
Надвірнянська	0,082	0,017	0,017	0,017
Яремчанська	0,217	0,163	0,077	0,126

Джерело: розраховано автором.

## Оцінка ефективності публічного управління громадами в умовах невизначеності

**Доброго дня!** Шановний респонденте, у Вас в руках анкета, метою якої є визначення ефективності публічного управління в територіальній громаді в умовах невизначеності (2023-2024 роки).

Мета проведення опитування – вивчення думок представників громади щодо ефективності управлінських процесів в умовах невизначеності 2023-2024 років, що сприятиме підвищенню якості управління.

Оцініть показники ефективності публічного управління в територіальних громадах за 2023-2024 роки за кожною складовою ефективності: 1) фінансова, ресурсна стійкість громади; 2) стратегічне планування та адаптація до кризових умов; 3) реагування на кризу; 4) управлінський процес; 5) кадрова стійкість в умовах невизначеності; 6) політична стійкість в громаді в кризових ситуаціях; 7) залученість громадян та співпраця в умовах кризи; 8) проектна стабільність та наявність проєктів для вирішення проблемних ситуацій в умовах кризи.

Оцінку ефективності визначте за такими числовими параметрами: 1,0 – цілком ефективний, 0,75 – більшою мірою ефективний, 0,5 – малоефективний, 0,25 – низько ефективний, 0 – не ефективний.

Проставте відповідний показник навпроти кожного параметру ефективності у колонках за 2023, 2024 роки (окремо).

## 1. Фінансова та ресурсна стійкість.

1.1. Як ви оцінюєте прозорість використання фінансових ресурсів у вашій громаді, рівень контролю за розподілом фінансових ресурсів в умовах невизначеності?

	2023 рік	2024 рік
<input type="checkbox"/> Дуже висока		
<input type="checkbox"/> Висока		
<input type="checkbox"/> Середня		
<input type="checkbox"/> Низька		
<input type="checkbox"/> Дуже низька		

1.2. Чи ефективно, на вашу думку, здійснюється пріоритезація заходів та витрат в умовах війни (витрат на оборону, безпеку, громадський порядок, соціальну сферу, підтримку бізнесу тощо)?

	2023 рік	2024 рік
<input type="checkbox"/> Дуже ефективно		
<input type="checkbox"/> Ефективно		
<input type="checkbox"/> Середній рівень ефективності		
<input type="checkbox"/> Низький рівень ефективності		
<input type="checkbox"/> Дуже низький рівень ефективності		

1.3. Чи ефективно, на вашу думку, управління обмеженими ресурсами в умовах невизначеності (людськими, фінансовими, матеріальними, земельними, інформаційними)?

	2023 рік	2024 рік
<input type="checkbox"/> Дуже ефективно		
<input type="checkbox"/> Ефективно		
<input type="checkbox"/> Середній рівень ефективності		
<input type="checkbox"/> Низький рівень ефективності		
<input type="checkbox"/> Дуже низький рівень ефективності		

1.4. Чи є в громади партнери, які забезпечують співфінансування антикризових заходів (благодійні, волонтерські організації, місцеві підприємства, органи місцевого самоврядування інших громад тощо)?

	2023 рік	2024 рік
<input type="checkbox"/> Так (в більшості ініціатив, заходів на постійній основі зі значною часткою співфінансування)		
<input type="checkbox"/> Частково (в більшості ініціатив, проте не на постійній основі, з незначною часткою фінансування)		
<input type="checkbox"/> Іноді (за окремими ініціативами громади)		
<input type="checkbox"/> Разове надання фінансових ресурсів		
<input type="checkbox"/> Ні, відсутні		

1.5. Що, на вашу думку, може покращити управління ресурсами громади? (відкрите питання)

---



---



---

2. Стратегічне планування та адаптація до кризових умов.

2.1. Як ви оцінюєте якість виконання стратегій та антикризових програм (заходів, ініціатив) вашої громади в умовах невизначеності?

	2023 рік	2024 рік
<input type="checkbox"/> Дуже ефективно		
<input type="checkbox"/> Ефективно		

<input type="checkbox"/> Середній рівень ефективності		
<input type="checkbox"/> Низький рівень ефективності		
<input type="checkbox"/> Дуже низький рівень ефективності		

2.2. Як ви оцінюєте якість виконання інвестиційної стратегії та програм вашої громади в умовах невизначеності?

	2023 рік	2024 рік
<input type="checkbox"/> Дуже ефективно		
<input type="checkbox"/> Ефективно		
<input type="checkbox"/> Середній рівень ефективності		
<input type="checkbox"/> Низький рівень ефективності		
<input type="checkbox"/> Дуже низький рівень ефективності		

2.3. Чи враховуються екзогенні фактори (зовнішні ризики) у плануванні?

	2023 рік	2024 рік
<input type="checkbox"/> Завжди, відбувається перегляд стратегій при зміні чинників зовнішнього середовища		
<input type="checkbox"/> Періодично, переглядаються окремі напрямки виконання стратегій		
<input type="checkbox"/> Рідко, оновлення стратегій відбувається не більше 1 разу на рік		
<input type="checkbox"/> Рідко, оновлення стратегій відбувається не більше 1 разу на три рік		
<input type="checkbox"/> Не враховуються		

2.4. Оцініть рівень відкритості громади до інвестиційних проєктів?

	2023 рік	2024 рік

<input type="checkbox"/> Дуже висока		
<input type="checkbox"/> Висока		
<input type="checkbox"/> Середня		
<input type="checkbox"/> Низька		
<input type="checkbox"/> Дуже низька		

2.5. Оцініть рівень якості та ефективності вирішення проблемних ситуацій в умовах невизначеності (використання системного або ситуаційного підходу, наявність фінансових, матеріально-технічних, кадрових резервів для вирішення проблемних ситуацій тощо).

	2023 рік	2024 рік
<input type="checkbox"/> Дуже високий		
<input type="checkbox"/> Високий		
<input type="checkbox"/> Середній		
<input type="checkbox"/> Низький		
<input type="checkbox"/> Дуже низький		

### 3. Реагування на кризу.

#### 3.1. Чи проводиться моніторинг кризових ситуацій?

	2023 рік	2024 рік
<input type="checkbox"/> На постійній основі (проводиться аналіз ситуації, прогнозування тенденцій розвитку, сценаріїв впливу на громаду, використовуються адекватні стратегії реагування)		
<input type="checkbox"/> Періодично (проводиться аналіз загальних кризових тенденцій та їх вплив на громаду)		
<input type="checkbox"/> Рідко (проводиться аналіз в найбільш кризових ситуаціях)		
<input type="checkbox"/> Рідко (оцінюються окремі проблемні кризові ситуації в межах громади)		
<input type="checkbox"/> Не проводиться (відсутня система моніторингу, аналізу, оцінки кризи на стан громади)		

## 3.2. Оцініть рівень готовності персоналу до кризових ситуацій.

	2023 рік	2024 рік
<input type="checkbox"/> Дуже високий		
<input type="checkbox"/> Високий		
<input type="checkbox"/> Середній		
<input type="checkbox"/> Низький		
<input type="checkbox"/> Дуже низький		

## 3.3. Оцініть рівень співпраці персоналу громади з органами безпеки в кризових ситуаціях.

	2023 рік	2024 рік
<input type="checkbox"/> Дуже високий		
<input type="checkbox"/> Високий		
<input type="checkbox"/> Середній		
<input type="checkbox"/> Низький		
<input type="checkbox"/> Дуже низький		

## 3.4. Оцініть швидкість реагування персоналу громади на кризові ситуації.

	2023 рік	2024 рік
<input type="checkbox"/> Дуже високий		
<input type="checkbox"/> Високий		
<input type="checkbox"/> Середній		
<input type="checkbox"/> Низький		
<input type="checkbox"/> Дуже низький		

## 4. Управлінський процес.

## 4.1. Оцініть оперативність та гнучкість прийняття управлінських рішень в громаді в умовах невизначеності.

	2023 рік	2024 рік
<input type="checkbox"/> Дуже високий		
<input type="checkbox"/> Високий		
<input type="checkbox"/> Середній		
<input type="checkbox"/> Низький		
<input type="checkbox"/> Дуже низький		

4.1. Чи були спрощені адміністративні процеси та процедури управління в громаді в умовах невизначеності.

	2023 рік	2024 рік
<input type="checkbox"/> Так, з початку кризової ситуації, більшість процесів були значно спрощені, оптимізовані, а деякі з них скасовані		
<input type="checkbox"/> Частково, були усунені ключові перешкоди для ефективного управління в умовах кризи		
<input type="checkbox"/> Частково, були спрощені лише деякі процеси управління		
<input type="checkbox"/> Частково, спрощення процесів управління відбувалося досить повільно		
<input type="checkbox"/> Ні, більшість процесів та процедур були незмінні		

5. Кадрова стійкість в умовах невизначеності.

5.1. Оцініть рівень достатності кваліфікованих кадрів та працівників в громаді в кризових ситуаціях.

	2023 рік	2024 рік
<input type="checkbox"/> Дуже високий		
<input type="checkbox"/> Високий		
<input type="checkbox"/> Середній		
<input type="checkbox"/> Низький		
<input type="checkbox"/> Дуже низький		

5.2. Оцініть рівень лідерських якостей управлінців в громаді в кризових ситуаціях.

	2023 рік	2024 рік
<input type="checkbox"/> Дуже високий		
<input type="checkbox"/> Високий		
<input type="checkbox"/> Середній		
<input type="checkbox"/> Низький		
<input type="checkbox"/> Дуже низький		

5.3. Оцініть стан спеціальної підготовки, професіоналізму управлінців за напрямком антикризового управління.

	2023 рік	2024 рік
<input type="checkbox"/> Дуже високий		
<input type="checkbox"/> Високий		
<input type="checkbox"/> Середній		
<input type="checkbox"/> Низький		
<input type="checkbox"/> Дуже низький		

5.4. Оцініть рівень інтеграції та згуртованості для спільної роботи кадрових ресурсів в громаді в кризових ситуаціях.

	2023 рік	2024 рік
<input type="checkbox"/> Дуже високий		
<input type="checkbox"/> Високий		
<input type="checkbox"/> Середній		
<input type="checkbox"/> Низький		
<input type="checkbox"/> Дуже низький		

6. Політична стійкість в громаді в кризових ситуаціях.

6.1. Оцініть якість обміну інформацією між органами влади різних рівнів в громаді в кризових ситуаціях, наявність чіткого організаційного, правового механізму такого обміну.

	2023 рік	2024 рік
<input type="checkbox"/> Дуже високий		
<input type="checkbox"/> Високий		
<input type="checkbox"/> Середній		
<input type="checkbox"/> Низький		
<input type="checkbox"/> Дуже низький		

6.2. Оцініть рівень координації та співпраці між центральними, регіональними, місцевими органами влади з громадою, вашої громади з іншими громадами (міжмуніципальне співробітництво).

	2023 рік	2024 рік
<input type="checkbox"/> Дуже високий		
<input type="checkbox"/> Високий		
<input type="checkbox"/> Середній		

<input type="checkbox"/> Низький		
<input type="checkbox"/> Дуже низький		

6.3. Оцініть рівень ефективності системи моніторингу діяльності вашої громади (наявність єдиної інформаційної бази громади, методи збору та обробки інформації, інформаційний обмін).

	2023 рік	2024 рік
<input type="checkbox"/> Дуже високий		
<input type="checkbox"/> Високий		
<input type="checkbox"/> Середній		
<input type="checkbox"/> Низький		
<input type="checkbox"/> Дуже низький		

7. Залученість громадян та співпраця в умовах кризи.

7.1. Оцініть рівень залученості громадян до управлінських процесів в умовах кризи.

	2023 рік	2024 рік
<input type="checkbox"/> Дуже високий		
<input type="checkbox"/> Високий		
<input type="checkbox"/> Середній		
<input type="checkbox"/> Низький		
<input type="checkbox"/> Дуже низький		

7.2. Оцініть рівень координації роботи органів влади та громадських, благодійних організацій в умовах кризи.

	2023 рік	2024 рік
<input type="checkbox"/> Дуже високий		
<input type="checkbox"/> Високий		
<input type="checkbox"/> Середній		
<input type="checkbox"/> Низький		
<input type="checkbox"/> Дуже низький		

7.3. Оцініть рівень прозорості управління та співпраці з громадським сектором в умовах кризи.

	2023 рік	2024 рік
<input type="checkbox"/> Дуже високий		
<input type="checkbox"/> Високий		
<input type="checkbox"/> Середній		

<input type="checkbox"/> Низький		
<input type="checkbox"/> Дуже низький		

7.4. Оцініть рівень міжсекторального партнерства в умовах кризи.

	2023 рік	2024 рік
<input type="checkbox"/> Дуже високий		
<input type="checkbox"/> Високий		
<input type="checkbox"/> Середній		
<input type="checkbox"/> Низький		
<input type="checkbox"/> Дуже низький		

8. Проектна стабільність та наявність проєктів для вирішення проблемних ситуацій в умовах кризи.

8.1. Оцініть рівень наявності нових проєктів в межах міжсекторального партнерства в умовах кризи.

	2023 рік	2024 рік
<input type="checkbox"/> Дуже високий		
<input type="checkbox"/> Високий		
<input type="checkbox"/> Середній		
<input type="checkbox"/> Низький		
<input type="checkbox"/> Дуже низький		

8.2. Оцініть рівень підтримки громадою інноваційних проєктів, спрямованих на вирішення проблемних ситуацій в умовах кризи.

	2023 рік	2024 рік
<input type="checkbox"/> Дуже високий		
<input type="checkbox"/> Високий		
<input type="checkbox"/> Середній		
<input type="checkbox"/> Низький		
<input type="checkbox"/> Дуже низький		

8.3. Оцініть стан виконання запроваджених проєктів в громаді для вирішення поточних проблем в умовах кризи.

	2023 рік	2024 рік
<input type="checkbox"/> Дуже високий		

<input type="checkbox"/> Високий		
<input type="checkbox"/> Середній		
<input type="checkbox"/> Низький		
<input type="checkbox"/> Дуже низький		

9. Маркетинг та перспективи розвитку території.

9.1. Оцініть якість впровадження публічного маркетингу для розвитку територій в умовах кризи.

	2023 рік	2024 рік
<input type="checkbox"/> Дуже високий		
<input type="checkbox"/> Високий		
<input type="checkbox"/> Середній		
<input type="checkbox"/> Низький		
<input type="checkbox"/> Дуже низький		

9.2. Оцініть ефективність просування іміджу громади в рамках публічного маркетингу для розвитку територій в умовах кризи.

	2023 рік	2024 рік
<input type="checkbox"/> Дуже високий		
<input type="checkbox"/> Високий		
<input type="checkbox"/> Середній		
<input type="checkbox"/> Низький		
<input type="checkbox"/> Дуже низький		

9.2. Які напрямки розвитку території ви вважаєте найбільш перспективними? (відкрите питання)

---



---



---

Дякуємо за ваші відповіді! Ваші думки допоможуть покращити управління та розвиток нашої громади.

Ефективність виконання Стратегії розвитку Коломийської МТГ на 2020 - 2023 роки

### Ефективність виконання стратегії міста

Виконання завдань	2020		2021		2022		2023		2020-2023	
	кількість	відсоток								
Загальна кількість завдань	65	100	59	100	49	100	15	100	83	100
Кількість завдань на стадії "Завершено"	10	15,38	1	1,7	8	16	7	46,7	35	42,5
Кількість завдань на стадії "Виконання"	21	32,31	33	56	23	47	7	46,7	29	34,9
Кількість завдань, які не виконуються	34	52,31	25	42,3	18	37	1	6,6	19	22,9

Оцінки ефективності публічного управління Калуської міської територіальної  
громади у 2023-2024 році

№	Складова ефективності публічного управління	Кодифікація змінної	Загальна оцінка (0 - 1), 2023 рік	Оцінка представників ГО, 2023 рік	Оцінка державних службовців, 2023 рік	Загальна оцінка (0 - 1), 2024 рік	Оцінка представників ГО, 2024 рік	Оцінка державних службовців, 2024 рік
<b>1</b>	<b>Фінансова та ресурсна стійкість в умовах невизначеності</b>	<b>FRSg</b>	<b>0,597</b>	<b>0,625</b>	<b>0,585</b>	<b>0,606</b>	<b>0,615</b>	<b>0,603</b>
<b>1.1.</b>	прозорість використання фінансових ресурсів, рівень контролю за розподілом фінансових ресурсів	FRS1	0,638	0,708	0,607	0,613	0,625	0,607
<b>1.2.</b>	ефективність пріоритезації заходів та витрат в умовах війни	FRS2	0,613	0,625	0,607	0,625	0,625	0,625
<b>1.3.</b>	ефективність управління обмеженими ресурсами в умовах невизначеності	FRS3	0,588	0,583	0,589	0,588	0,583	0,589
<b>1.4.</b>	наявність партнерів для співфінансування антикризових заходів	FRS4	0,550	0,583	0,536	0,600	0,625	0,589
<b>2</b>	<b>Стратегічне планування та адаптація до кризових умов</b>	<b>SPAg</b>	<b>0,638</b>	<b>0,600</b>	<b>0,654</b>	<b>0,668</b>	<b>0,642</b>	<b>0,679</b>
<b>2.1.</b>	якість виконання стратегій та антикризових програм, заходів, ініціатив	SPA1	0,55	0,500	0,571	0,613	0,583	0,625
<b>2.2.</b>	якість виконання інвестиційної стратегії та програм	SPA2	0,625	0,583	0,643	0,638	0,625	0,643

2. 3.	врахування екзогенних факторів та ризиків у плануванні	SPA3	0,725	0,667	0,750	0,713	0,625	0,750
2. 4.	рівень відкритості громади до інвестиційних проєктів	SPA4	0,6875	0,667	0,696	0,750	0,792	0,732
2. 5.	рівень якості та ефективності вирішення проблемних ситуацій	SPA5	0,6	0,583	0,607	0,625	0,583	0,643
3	<b>Реагування органів місцевого самоврядування на кризу</b>	<b>LGRg</b>	<b>0,5406 25</b>	<b>0,510</b>	<b>0,554</b>	<b>0,559</b>	<b>0,531</b>	<b>0,571</b>
3. 1.	проведення моніторингу кризових ситуацій	LGR1	0,5125	0,625	0,464	0,463	0,458	0,464
3. 2.	рівень готовності персоналу до кризи	LGR2	0,5	0,375	0,554	0,563	0,500	0,589
3. 3.	рівень співпраці персоналу громади з органами безпеки	LGR3	0,5625	0,500	0,589	0,600	0,583	0,607
3. 4.	швидкість реагування на кризу	LGR4	0,5875	0,542	0,607	0,613	0,583	0,625
4	<b>Управлінський процес</b>	<b>MPg</b>	<b>0,5875</b>	<b>0,542</b>	<b>0,607</b>	<b>0,581</b>	<b>0,521</b>	<b>0,607</b>
4. 1.	оперативність та гнучкість прийняття управлінських рішень ;	MP1	0,525	0,458	0,554	0,575	0,542	0,589
4. 2.	спрощення адміністративних процесів та процедур управління	MP2	0,65	0,625	0,661	0,588	0,500	0,625
5	<b>Кадрова стійкість в умовах невизначеності</b>	<b>SRg</b>	<b>0,556</b>	<b>0,490</b>	<b>0,585</b>	<b>0,566</b>	<b>0,479</b>	<b>0,603</b>
5. 1.	рівень достатності кваліфікованих кадрів та працівників;	SR1	0,5625	0,500	0,589	0,575	0,500	0,607
5. 2.	рівень лідерських	SR2	0,575	0,458	0,625	0,575	0,458	0,625

	якостей управлінців;							
5.3.	стан спеціальної підготовки, професіоналізму управлінців;	SR3	0,5125	0,458	0,536	0,550	0,458	0,589
5.4.	рівень інтеграції та згуртованості для спільної роботи кадрових ресурсів;	SR4	0,575	0,542	0,589	0,563	0,500	0,589
6	<b>Політична стійкість в громаді в кризових ситуаціях:</b>	<b>PRg</b>	<b>0,592</b>	0,625	0,577	0,629	0,681	0,607
6.1.	якість обміну інформацією між органами влади різних рівнів;	PR1	0,6	0,625	0,589	0,638	0,667	0,625
6.2.	рівень координації та співпраці;	PR2	0,575	0,667	0,536	0,613	0,708	0,571
6.3.	рівень ефективності системи моніторингу ;	PR3	0,6	0,583	0,607	0,638	0,667	0,625
7	<b>Залученість громадян та співпраця в умовах кризи:</b>	<b>CECg</b>	<b>0,547</b>	<b>0,531</b>	<b>0,554</b>	<b>0,556</b>	<b>0,531</b>	<b>0,567</b>
7.1.	рівень залученості громадян до управлінських процесів;	CEC1	0,475	0,458	0,482	0,513	0,500	0,518
7.2.	рівень координації роботи органів влади та громадських, благодійних організацій;	CEC2	0,6	0,583	0,607	0,600	0,583	0,607
7.3.	рівень прозорості управління та співпраці з громадським сектором;	CEC3	0,5875	0,583	0,589	0,563	0,500	0,589
7.4.	рівень міжсекторального партнерства.	CEC4	0,525	0,500	0,536	0,550	0,542	0,554
8	<b>Проектна стабільність та наявність проєктів для</b>	<b>PSAg</b>	<b>0,575</b>	<b>0,556</b>	<b>0,583</b>	<b>0,621</b>	<b>0,653</b>	<b>0,607</b>

	<b>вирішення проблемних ситуацій в умовах кризи:</b>							
<b>8.1.</b>	наявності нових проєктів;	PSA1	0,5875	0,542	0,607	0,650	0,667	0,643
<b>8.2.</b>	підтримки громадою інноваційних проєктів;	PSA2	0,575	0,542	0,589	0,613	0,625	0,607
<b>8.3.</b>	стан виконання запроваджених проєктів в громаді.	PSA3	0,5625	0,583	0,554	0,600	0,667	0,571
<b>9</b>	<b>Маркетинг та перспективи розвитку території:</b>	<b>MPDTg</b>	<b>0,642</b>	<b>0,583</b>	<b>0,667</b>	<b>0,667</b>	<b>0,639</b>	<b>0,679</b>
<b>9.1.</b>	якість впровадження публічного маркетингу;	MPDT1	0,5375	0,458	0,571	0,588	0,542	0,607
<b>9.2.</b>	ефективність просування іміджу громади;	MPDT2	0,6375	0,542	0,679	0,663	0,625	0,679
<b>9.3.</b>	наявність перспективних напрямків розвитку території.	MPDT3	0,75	0,750	0,750	0,750	0,750	0,750
	<b>Загальна оцінка ефективності</b>		<b>0,586</b>	<b>0,562</b>	<b>0,596</b>	<b>0,606</b>	<b>0,588</b>	<b>0,614</b>

**Оцінки ефективності публічного управління Калуської територіальної  
громади за думкою експертів ГО у 2024 році**

<b>№</b>	<b>Складова ефективності публічного управління</b>	<b>Кодифікація змінної</b>	<b>Оцінка представників ГО, 2024 рік</b>
<b>1</b>	<b>Фінансова та ресурсна стійкість в умовах невизначеності</b>	<b>FRSg</b>	<b>0,615</b>
<b>1.1.</b>	прозорість використання фінансових ресурсів, рівень контролю за розподілом фінансових ресурсів	FRS1	0,625
<b>1.2.</b>	ефективність пріоритизації заходів та витрат в умовах війни	FRS2	0,625
<b>1.3.</b>	ефективність управління обмеженими ресурсами в умовах невизначеності	FRS3	0,583
<b>1.4.</b>	наявність партнерів для співфінансування антикризових заходів	FRS4	0,625
<b>2</b>	<b>Стратегічне планування та адаптація до кризових умов</b>	<b>SPAg</b>	<b>0,642</b>
<b>2.1.</b>	якість виконання стратегій та антикризових програм, заходів, ініціатив	SPA1	0,583
<b>2.2.</b>	якість виконання інвестиційної стратегії та програм	SPA2	0,625
<b>2.3.</b>	врахування екзогенних факторів та ризиків у плануванні	SPA3	0,625
<b>2.4.</b>	рівень відкритості громади до інвестиційних проєктів	SPA4	0,792
<b>2.5.</b>	рівень якості та ефективності вирішення проблемних ситуацій	SPA5	0,583
<b>3</b>	<b>Реагування органів місцевого самоврядування на кризу</b>	<b>LGRg</b>	<b>0,531</b>
<b>3.1.</b>	проведення моніторингу кризових ситуацій	LGR1	0,458
<b>3.2.</b>	рівень готовності персоналу до кризи	LGR2	0,500
<b>3.3.</b>	рівень співпраці персоналу громади з органами безпеки	LGR3	0,583
<b>3.4.</b>	швидкість реагування на кризу	LGR4	0,583
<b>4</b>	<b>Управлінський процес</b>	<b>MPg</b>	<b>0,521</b>
<b>4.1.</b>	оперативність та гнучкість прийняття управлінських рішень ;	MP1	0,542
<b>4.2.</b>	спрощення адміністративних процесів та процедур управління	MP2	0,500
<b>5</b>	<b>Кадрова стійкість в умовах невизначеності</b>	<b>SRg</b>	<b>0,479</b>
<b>5.1.</b>	рівень достатності кваліфікованих кадрів та працівників;	SR1	0,500
<b>5.2.</b>	рівень лідерських якостей управлінців;	SR2	0,458
<b>5.3.</b>	стан спеціальної підготовки, професіоналізму управлінців;	SR3	0,458
<b>5.4.</b>	рівень інтеграції та згуртованості для спільної роботи кадрових ресурсів;	SR4	0,500
<b>6</b>	<b>Політична стійкість в громаді в кризових ситуаціях:</b>	<b>PRg</b>	<b>0,681</b>
<b>6.1.</b>	якість обміну інформацією між органами влади різних рівнів;	PR1	0,667
<b>6.2.</b>	рівень координації та співпраці;	PR2	0,708
<b>6.3.</b>	рівень ефективності системи моніторингу ;	PR3	0,667
<b>7</b>	<b>Залученість громадян та співпраця в умовах кризи:</b>	<b>CECg</b>	<b>0,531</b>
<b>7.1.</b>	рівень залученості громадян до управлінських процесів;	CEC1	0,500
<b>7.2.</b>	рівень координації роботи органів влади та громадських, благодійних організацій;	CEC2	0,583
<b>7.3.</b>	рівень прозорості управління та співпраці з громадським сектором;	CEC3	0,500
<b>7.4.</b>	рівень міжсекторального партнерства.	CEC4	0,542
<b>8</b>	<b>Проектна стабільність та наявність проєктів для вирішення проблемних ситуацій в умовах кризи:</b>	<b>PSAg</b>	<b>0,653</b>
<b>8.1.</b>	наявності нових проєктів;	PSA1	0,667
<b>8.2.</b>	підтримки громадою інноваційних проєктів;	PSA2	0,625
<b>8.3.</b>	стан виконання запроваджених проєктів в громаді.	PSA3	0,667
<b>9</b>	<b>Маркетинг та перспективи розвитку територій:</b>	<b>MPDTg</b>	<b>0,639</b>

*Продовження таблиці Р.3*

<b>9.1.</b>	якість впровадження публічного маркетингу;	MPDT1	0,542
<b>9.2.</b>	ефективність просування іміджу громади;	MPDT2	0,625
<b>9.3.</b>	наявність перспективних напрямків розвитку території.	MPDT3	0,750
	<b>Загальна оцінка ефективності</b>		<b>0,588</b>

Джерело: узагальнено автором на основі розрахунків, наведених в додатку

Р.1., Р.2.

**Оцінки ефективності публічного управління Калузької територіальної  
громади за думкою експертів ОМС у 2024 році**

№	Складова ефективності публічного управління	Кодифікація змінної	Оцінка державних службовців, 2024 рік
<b>1</b>	<b>Фінансова та ресурсна стійкість в умовах невизначеності</b>	<b>FRSg</b>	<b>0,603</b>
1.1	прозорість використання фінансових ресурсів, рівень контролю за розподілом фінансових ресурсів	FRS1	0,607
1.2	ефективність пріоритезації заходів та витрат в умовах війни	FRS2	0,625
1.3	ефективність управління обмеженими ресурсами в умовах невизначеності	FRS3	0,589
1.4	наявність партнерів для співфінансування антикризових заходів	FRS4	0,589
<b>2</b>	<b>Стратегічне планування та адаптація до кризових умов</b>	<b>SPAg</b>	<b>0,679</b>
2.1	якість виконання стратегій та антикризових програм, заходів, ініціатив	SPA1	0,625
2.2	якість виконання інвестиційної стратегії та програм	SPA2	0,643
2.3	врахування екзогенних факторів та ризиків у плануванні	SPA3	0,750
2.4	рівень відкритості громади до інвестиційних проєктів	SPA4	0,732
2.5	рівень якості та ефективності вирішення проблемних ситуацій	SPA5	0,643
<b>3</b>	<b>Реагування органів місцевого самоврядування на кризу</b>	<b>LGRg</b>	<b>0,571</b>
3.1	проведення моніторингу кризових ситуацій	LGR1	0,464
3.2	рівень готовності персоналу до кризи	LGR2	0,589
3.3	рівень співпраці персоналу громади з органами безпеки	LGR3	0,607
3.4	швидкість реагування на кризу	LGR4	0,625
<b>4</b>	<b>Управлінський процес</b>	<b>MPg</b>	<b>0,607</b>
4.1	оперативність та гнучкість прийняття управлінських рішень ;	MP1	0,589
4.2	спрощення адміністративних процесів та процедур управління	MP2	0,625
<b>5</b>	<b>Кадрова стійкість в умовах невизначеності</b>	<b>SRg</b>	<b>0,603</b>
5.1	рівень достатності кваліфікованих кадрів та працівників;	SR1	0,607
5.2	рівень лідерських якостей управлінців;	SR2	0,625
5.3	стан спеціальної підготовки, професіоналізму управлінців;	SR3	0,589
5.4	рівень інтеграції та згуртованості для спільної роботи кадрових ресурсів;	SR4	0,589
<b>6</b>	<b>Політична стійкість в громаді в кризових ситуаціях:</b>	<b>PRg</b>	<b>0,607</b>
6.1	якість обміну інформацією між органами влади різних рівнів;	PR1	0,625
6.2	рівень координації та співпраці;	PR2	0,571
6.3	рівень ефективності системи моніторингу ;	PR3	0,625
<b>7</b>	<b>Залученість громадян та співпраця в умовах кризи:</b>	<b>CECg</b>	<b>0,567</b>
7.1	рівень залученості громадян до управлінських процесів;	CEC1	0,518

## Продовження таблиці Р.4

7.2 .	рівень координації роботи органів влади та громадських, благодійних організацій;	CEC2	0,607
7.3 .	рівень прозорості управління та співпраці з громадським сектором;	CEC3	0,589
7.4 .	рівень міжсекторального партнерства.	CEC4	0,554
8	<b>Проектна стабільність та наявність проєктів для вирішення проблемних ситуацій в умовах кризи:</b>	<b>PSAg</b>	<b>0,607</b>
8.1 .	наявності нових проєктів;	PSA1	0,643
8.2 .	підтримки громадою інноваційних проєктів;	PSA2	0,607
8.3 .	стан виконання запроваджених проєктів в громаді.	PSA3	0,571
9	<b>Маркетинг та перспективи розвитку території:</b>	<b>MPDTg</b>	<b>0,679</b>
9.1 .	якість впровадження публічного маркетингу;	MPDT1	0,607
9.2 .	ефективність просування іміджу громади;	MPDT2	0,679
9.3 .	наявність перспективних напрямків розвитку території.	MPDT3	0,750
	<b>Загальна оцінка ефективності</b>		<b>0,614</b>

Джерело: узагальнено автором на основі розрахунків, наведених в додатку

Р.1., Р.2.

## Комплексна модель навчання: структура, методи оцінки та моніторинг результатів

### 1. Загальна структура моделі

Модель складається з трьох основних компонентів:

- **Навчальні модулі:** структуровані блоки контенту з чіткими цілями.
- **Методи оцінки:** інструменти для перевірки знань, навичок та прогресу.
- **Механізми моніторингу:** системи спостереження, аналізу та зворотного зв'язку.

### 2. Навчальні модулі

Кожен модуль орієнтований на окрему тему чи компетенцію.

Приклад структури модулів:

1. **Вступний модуль (Фундаментальні знання).** Модулі 1-2
  - Мета: забезпечити базові теоретичні знання.
  - Формат: лекції, інтерактивні презентації, відеоуроки.
  - Результат: розуміння ключових концепцій.
2. **Основний модуль (Розвиток компетенцій):** Модулі 3-4
  - Мета: розвиток практичних навичок.
  - Формат: воркшопи, симуляції, практичні вправи.
  - Результат: застосування знань у реальних чи змодельованих ситуаціях.
3. **Просунутий модуль (Поглиблене вивчення):** Модулі 5-6
  - Мета: підвищення експертного рівня в конкретній галузі.
  - Формат: кейс-стаді, дослідження, колаборативні проєкти.
  - Результат: здатність вирішувати складні завдання.
4. **Заключний модуль (Закріплення та інтеграція знань):** Модулі 7-8
  - Мета: синтез отриманих знань і навичок.
  - Формат: презентації, групові дискусії, завершальний проєкт.
  - Результат: демонстрація інтегрованої компетентності.

### 3. Методи оцінки

Оцінка охоплює початковий, проміжний і завершальний етапи навчання.

#### 3.1. Початковий етап (Діагностика):

- Тестування рівня знань та навичок (онлайн тести, анкети).
- Самооцінка учасників.

#### 3.2. Проміжний етап (Формувальне оцінювання):

- Короткі тести після кожного модуля.
- Практичні завдання для перевірки застосування знань.

- Групові обговорення та презентації.

### 3.3. Завершальний етап (Підсумкове оцінювання):

- Захист проєкту чи кейсу.
- Комплексне тестування (практичне + теоретичне).
- Портфоліо виконаних завдань.

#### Додаткові інструменти оцінювання:

- Peer-review (оцінка колегами).
- Експертна оцінка (з боку викладачів або фахівців).
- Автоматизовані платформи (для об'єктивної перевірки).

## 4. Механізми моніторингу результатів

Моніторинг забезпечує постійний контроль за прогресом і допомагає коригувати процес навчання.

### 4.1. Інструменти моніторингу:

- LMS (Learning Management System): фіксація прогресу, оцінок і активності учасників.
- Динамічні дашборди: візуалізація ключових показників (KPI) навчання.
- Опитування задоволеності учасників.

### 4.2. Механізми зворотного зв'язку:

- Регулярні індивідуальні консультації з викладачами.
- Автоматизовані звіти про прогрес.
- Онлайн-форуми для обговорення питань.

### 4.3. Аналіз результатів:

- Порівняння очікуваних і реальних результатів.
- Оцінка динаміки навчання: індивідуальний прогрес учасників.
- Кореляція між активністю у навчанні та підсумковими досягненнями.

## 5. Приклад таймлайну

Етап	Діяльність	Час проведення
Вступний модуль	Лекції, базове тестування	Тиждень 1-2
Основний модуль	Практичні завдання, воркшопи	Тиждень 3-4
Проміжне оцінювання	Тести, дискусії	Тиждень 5-6
Просунутий модуль	Кейс-стаді, розв'язання проблем	Тиждень 7-8
Заключний модуль	Завершальний проєкт, оцінювання	Тиждень 9-10

## 6. Переваги моделі

1. **Гнучкість:** адаптація до рівня знань та потреб учасників.
2. **Прозорість:** чітко визначені критерії оцінювання.
3. **Цілісність:** забезпечення як теоретичного, так і практичного навчання.
4. **Ефективність:** використання сучасних технологій для моніторингу прогресу.

Якщо потрібно деталізувати окремі модулі чи інструменти, дайте знати.

### Тренінговий курс

#### Підвищення ефективності публічного управління громадами в умовах невизначеності

**Мета курсу:** підвищення кваліфікації службовців публічного управління територіальних громад та якості управління громадами в умовах невизначеності, пов'язаних з воєнним станом.

Тренінговий курс складається з 8 модулів, які включають лекції, що розкривають тему модуля; індивідуальні завдання та питання для самостійного вивчення.

Модуль 1. Фінансова та ресурсна стійкість.

Лекція 1. Зміст та поняття фінансової та ресурсної стійкості громади.

Лекція 2. Механізми управління фінансами та ресурсами (людськими, матеріальними, земельними, інформаційними), включаючи оцінку запасів та резервів з забезпеченням пропорційності та збалансованості витрат та аналізу прибутків.

Лекція 3. Ризики фінансової та ресурсної стійкості в умовах невизначеності. Перерозподіл бюджету (витрати на безпеку, оборону, громадський порядок, соціальну сферу, тощо) умовах воєнного стану.

Лекція 4. Публічне управління як фактор збереження фінансової та ресурсної стійкості громади за умов підвищених ризиків, пов'язаних з воєнним станом.

Лекція 5. Роль та методи громадського контролю у збереженні фінансової та ресурсної стійкості громади.

Лекція 6. Рекомендації щодо методів управління громадами, ефективного розподілу та використання коштів та контролю ризиків фінансової та ресурсної стабільності в умовах невизначеності.

### **Індивідуальне завдання "Фінансова та ресурсна стійкість громади"**

**Мета завдання:** Поглибити розуміння студентами змісту та механізмів забезпечення фінансової та ресурсної стійкості громади, включаючи ризики, управлінські інструменти, громадський контроль та рекомендації в умовах невизначеності, зокрема воєнного стану.

#### **Завдання 1. Аналіз фінансової та ресурсної стійкості (Лекція 1, 2)**

- Проведіть аналіз фінансової стійкості умовної громади (на основі вигаданих чи реальних даних).
- Визначте рівень пропорційності між витратами та доходами громади за такими напрямками: соціальна сфера, оборона, безпека, розвиток інфраструктури.

#### **Завдання 2. Оцінка ризиків (Лекція 3)**

- Складіть перелік ризиків, які можуть вплинути на фінансову та ресурсну стійкість громади в умовах невизначеності (наприклад, воєнний стан, економічна криза).
- Розробіть пропозиції щодо мінімізації впливу цих ризиків на місцевий бюджет.

#### **Завдання 3. Розробка моделі публічного управління (Лекція 4)**

- Сформулюйте модель ефективного публічного управління, яка б сприяла фінансовій стабільності громади.
- Включіть до моделі механізми адаптації до умов підвищених ризиків.

#### **Завдання 4. Громадський контроль (Лекція 5)**

- Підготуйте рекомендації щодо залучення громадян до процесів контролю за бюджетом громади.
- Опишіть роль громадських організацій у забезпеченні прозорості використання ресурсів.

#### **Завдання 5. Рекомендації (Лекція 6)**

- Сформулюйте власні рекомендації щодо:
- Ефективного розподілу коштів громади.
- Контролю ризиків фінансової та ресурсної стабільності.

Модуль 2. Стратегічне планування та адаптація до кризових умов.

Лекція 1. Основи стратегічного планування в умовах воєнного стану.

Лекція 2. Розвиток антикризових програм в умовах війни.

Лекція 3. Роль міжнародної співпраці, благодійних, волонтерських організацій, та громадськості у співфінансуванні антикризових заходів.

Лекція 4. Методи управління зовнішніми ризиками у плануванні інвестиційної стратегії в умовах невизначеності.

Лекція 5. Методи оцінки ефективності стратегії адаптації до кризи, пов'язаної з введенням воєнного стану.

### **Індивідуальне завдання "Стратегічне планування та антикризові заходи в умовах воєнного стану"**

#### **Мета**

Формування практичних навичок стратегічного планування, розробки антикризових програм, оцінки ефективності адаптаційних стратегій та розуміння ролі міжнародної співпраці у впровадженні антикризових заходів.

#### **завдання:**

#### **Завдання 1. Стратегічне планування (Лекція 1)**

- Розробіть коротку стратегічну програму розвитку умовної громади в умовах воєнного стану.
- Програма має включати:
  - Мету та основні завдання.
  - Коротко- та довгострокові цілі.
  - Механізми реалізації.

#### **Завдання 2. Антикризова програма (Лекція 2)**

- Створіть концепцію антикризової програми для підприємства або громади:
- Опишіть 3 основні напрями антикризових заходів.
- Вкажіть можливі ресурси для реалізації програми (фінансові, людські, матеріальні).

#### **Завдання 3. Роль міжнародної співпраці (Лекція 3)**

- Розробіть проект співфінансування антикризових заходів, враховуючи участь:
  - Міжнародних організацій.
  - Благодійних фондів та волонтерських організацій.
  - Громадськості.
- Наведіть приклад можливих джерел фінансування та способів залучення ресурсів.

#### **Завдання 4. Управління зовнішніми ризиками (Лекція 4)**

- Розробіть модель управління зовнішніми ризиками для інвестиційної стратегії громади чи організації.

- Опишіть 3 ключових ризики (політичні, економічні, соціальні) та методи їх мінімізації.

### **Завдання 5. Оцінка ефективності стратегії (Лекція 5)**

- Складіть таблицю критеріїв оцінки ефективності стратегії адаптації до умов кризи:
- Вкажіть, які індикатори варто використовувати (фінансові, соціальні, економічні).
- Опишіть, як проводитиметься моніторинг і корекція стратегії в разі потреби.

## **Модуль 3. Регулювання кризових ситуацій в умовах невизначеності.**

Лекція 1. Основи моніторингу кризових ситуацій на рівні публічного управління.

Лекція 2. Способи навчання персоналу алгоритму дій в кризових ситуаціях.

Лекція 3. Методи ефективної співпраці органів безпеки та громадськості в кризових ситуаціях.

### **Індивідуальне завдання "Моніторинг та управління кризовими ситуаціями"**

#### **Мета завдання:**

Сформувані навички моніторингу кризових ситуацій, навчання персоналу та організації ефективної співпраці між органами безпеки та громадськістю.

#### **Завдання 1. Розробка системи моніторингу кризових ситуацій (Лекція 1)**

- Опишіть модель моніторингу кризової ситуації для умовної громади.
- Включіть такі елементи:
- Джерела інформації (оперативні дані, соціальні медіа, офіційні звіти).
- Методи обробки даних.
- Інструменти оцінки рівня кризи.

#### **Завдання 2. Алгоритм навчання персоналу (Лекція 2)**

- Розробіть навчальний план для персоналу організації або установи, який включатиме:
- Теоретичні блоки (наприклад, ознаки кризи, типові помилки).
- Практичні тренінги (імітація кризової ситуації, дії під час надзвичайного стану).
- Методи оцінки результатів навчання.

#### **Завдання 3. Методи співпраці органів безпеки та громадськості (Лекція 3)**

- Опишіть план взаємодії органів безпеки та громадських організацій у кризових ситуаціях:
- Як організувати обмін інформацією (оперативні повідомлення, гарячі лінії).
- Способи залучення громадськості до кризових заходів (волонтерство, спільне патрулювання).

- Приклади заходів для підвищення довіри між органами безпеки та населенням.

Модуль 4. Основи управління громадою в умовах війни.

Лекція 1. Зміни процесів управління громадами в умовах невизначеності.

Лекція 2. Розвиток соціальної підтримки населення в умовах невизначеності.

Лекція 3. Створення спеціалізованих центрів, консультативних та дорадчих органів для боротьби з новими викликами, пов'язаними з війною.

Лекція 4. Міжнародний досвід ефективного публічного управління в умовах воєнного стану.

### **Індивідуальне завдання "Публічне управління в умовах невизначеності та воєнного стану"**

#### **Мета завдання:**

Розвинути розуміння змін у публічному управлінні, соціальній підтримці населення, організації спеціалізованих центрів та інтеграції міжнародного досвіду для ефективного управління громадами в умовах невизначеності.

#### **Завдання 1. Зміни в управлінні громадами (Лекція 1)**

- Розробіть план адаптації управління умовної громади до умов невизначеності, включаючи:
  - Нові механізми прийняття рішень.
  - Гнучкість в управлінських процесах.
  - Інструменти підтримки стабільності громади.

#### **Завдання 2. Розвиток соціальної підтримки (Лекція 2)**

- Створіть програму соціальної підтримки населення в умовах кризи, яка має включати:
  - Основні категорії населення, які потребують підтримки.
  - Перелік соціальних послуг та інструментів їх надання.
  - Оцінку можливих ресурсів (фінансових, кадрових, матеріальних).

#### **Завдання 3. Створення спеціалізованих центрів (Лекція 3)**

- Розробіть концепцію роботи спеціалізованого центру чи консультативного органу для боротьби з викликами війни, яка включатиме:
  - Ціль та завдання центру.
  - Структуру управління та основні функції.
  - Джерела фінансування.
  - Програму співпраці з громадськістю та іншими органами.

#### **Завдання 4. Інтеграція міжнародного досвіду (Лекція 4)**

- Проведіть аналіз прикладу ефективного публічного управління в умовах війни з однієї з країн (наприклад, Ізраїль, Грузія, Польща).
- Сформулюйте пропозиції, які могли б бути застосовані у вашій країні або умовній громаді.

## Модуль 5. Кадрова стійкість в умовах невизначеності.

Лекція 1. Методи збереження кваліфікованих кадрів в умовах невизначеності.

Лекція 2. Безпека та захист працівників як фактор боротьби з відтоком кадрового потенціалу.

Лекція 3. Підвищення кваліфікації працівників в умовах війни за умов дефіциту фінансування.

Лекція 4. Навчання основам антикризового менеджменту в умовах невизначеності.

Лекція 5. Міжгалузева співпраця у боротьбі з кризовими процесами в умовах війни.

### **Індивідуальне завдання "Управління кадровим потенціалом в умовах невизначеності та кризи"**

#### **Мета завдання:**

Сформувати практичні навички збереження, захисту, розвитку та підвищення кваліфікації кадрового потенціалу в умовах воєнного стану, невизначеності та дефіциту ресурсів.

#### **Завдання 1. Методи збереження кадрів (Лекція 1)**

- Розробіть програму збереження кадрового потенціалу підприємства чи організації в умовах кризи:
- Основні заходи для мотивації працівників.
- Використання нематеріальних стимулів.
- Дії для зменшення стресу серед працівників.

#### **Завдання 2. Безпека та захист працівників (Лекція 2)**

- Складіть план заходів із забезпечення безпеки працівників, враховуючи:
- Організацію фізичного захисту (укриття, евакуація).
- Психологічну підтримку працівників.
- Забезпечення працівників необхідними засобами індивідуального захисту.

#### **Завдання 3. Підвищення кваліфікації за дефіциту фінансування (Лекція 3)**

- Розробіть недорогу, але ефективну програму підвищення кваліфікації:

- Використання онлайн-навчання чи внутрішніх тренерів.
- Організація обміну досвідом серед працівників.
- Пошук грантів або партнерських програм для фінансування навчання.

#### **Завдання 4. Навчання антикризового менеджменту (Лекція 4)**

- Розробіть короткостроковий тренінг з основ антикризового менеджменту:
- Основні теми для вивчення.
- Формати навчання (лекції, практичні завдання, кейс-стаді).
- Оцінка ефективності навчання.

#### **Завдання 5. Міжгалузева співпраця (Лекція 5)**

- Розробіть модель міжгалузевої співпраці для боротьби з кризовими явищами:
- Основні зацікавлені сторони (уряд, бізнес, громадські організації).
- Напрями співпраці (обмін ресурсами, спільне фінансування, освітні ініціативи).
- Механізми координації міжгалузевих дій.

### **Модуль 6. Політична стійкість в громаді у кризових ситуаціях.**

Лекція 1. Роль політичної стійкості у боротьбі з кризовими ситуаціями в умовах невизначеності.

Лекція 2. Ефективна комунікація влади з громадськістю як фактор збереження політичної стійкості в умовах війни.

Лекція 3. Організація та координація дій органів влади та місцевого самоврядування в умовах кризи.

### **Індивідуальне завдання "Політична стійкість в умовах кризи"**

#### **Мета завдання:**

Сформувати уявлення про роль політичної стійкості, ефективну комунікацію влади з громадськістю та координацію дій органів влади під час кризових ситуацій.

#### **Завдання 1. Політична стійкість як інструмент подолання кризи (Лекція 1)**

- Розробіть план заходів для підтримання політичної стійкості умовної громади в умовах невизначеності, включаючи:
  - Заходи для зменшення напруги серед населення.
  - Дії для підвищення довіри до органів влади.
  - Інструменти запобігання політичній дестабілізації.

#### **Завдання 2. Комунікація влади з громадськістю (Лекція 2)**

- Створіть комунікаційну стратегію для умовної громади в умовах війни:

- Як інформувати громадськість про кризові заходи.
- Формати та канали взаємодії (соціальні мережі, зустрічі, гарячі лінії).
- Стратегії запобігання поширенню дезінформації.

### **Завдання 3. Координація дій органів влади (Лекція 3)**

- Опишіть модель координації дій органів державної влади та місцевого самоврядування:
  - Основні завдання центральної та місцевої влади.
  - Механізми обміну інформацією між рівнями влади.
  - Приклади спільних дій під час надзвичайних ситуацій.

Модуль 7. Залученість громадян та співпраця в умовах кризи.

Лекція 1. Методи залучення громадян до управлінських процесів в умовах невизначеності.

Лекція 2. Громадський контроль як фактор підвищення якості управління в умовах війни.

Лекція 3. Методи співпраці органів влади та громадських, благодійних організацій в умовах воєнного стану.

### **Індивідуальне завдання "Громадська участь та контроль в управлінні в умовах невизначеності"**

#### **Мета завдання:**

Розвинути розуміння ролі громадян у публічному управлінні, механізмів громадського контролю та методів співпраці влади з громадськими й благодійними організаціями в умовах війни.

#### **Завдання 1. Залучення громадян до управлінських процесів (Лекція 1)**

- Розробіть концепцію залучення громадян до прийняття рішень у кризових умовах:
  - Які механізми можна використовувати для активного включення громадян (громадські слухання, електронні платформи, опитування тощо)?
  - Як мотивувати населення брати участь в управлінні?
  - Як забезпечити ефективний зворотний зв'язок між владою та громадянами?

#### **Завдання 2. Громадський контроль як фактор покращення управління (Лекція 2)**

- Запропонуйте механізм громадського контролю за виконанням владою своїх обов'язків в умовах війни:
  - Які інструменти контролю можна використати (громадські ради, моніторингові групи, онлайн-звіти)?
  - Як організувати процес залучення громадськості до перевірки ефективності управлінських рішень?

- Наведіть приклад успішного громадського контролю (реальний кейс або умовна ситуація).

### **Завдання 3. Співпраця влади з громадськими та благодійними організаціями (Лекція 3)**

- Розробіть програму співпраці між органами влади та громадськими/благодійними організаціями для подолання кризових ситуацій:
  - Які напрямки співпраці (гуманітарна допомога, безпека, освіта)?
  - Які механізми координації дій (спільні робочі групи, меморандуми, платформи для комунікації)?
  - Як забезпечити прозорість та ефективність використання ресурсів?

Модуль 8. Проектна стабільність у вирішеннях кризових ситуацій в умовах війни.

Лекція 1. Створення проєктів в межах міжсекторального партнерства в умовах кризи.

Лекція 2. Роль підтримки громади у створенні інноваційних проєктів для боротьби з кризовими ситуаціями.

Лекція 3. Способи впровадження інноваційних проєктів на практиці в умовах воєнного стану.

Лекція 4. Методи оцінки ефективності інноваційних проєктів в умовах невизначеності.

### **Індивідуальне завдання "Розробка та впровадження інноваційних проєктів у кризових умовах"**

#### **Мета завдання:**

Розвинути вміння створювати, впроваджувати та оцінювати інноваційні проєкти за умов кризи, враховуючи міжсекторальне партнерство та підтримку громади.

#### **Завдання 1. Розробка проєкту в межах міжсекторального партнерства (Лекція 1)**

- Запропонуйте концепцію інноваційного проєкту, що включає партнерство між владою, бізнесом та громадськими організаціями:
  - Мета проєкту.
  - Сфери партнерства (наприклад, гуманітарна допомога, соціальна підтримка, безпека тощо).
  - Завдання та очікувані результати від співпраці.

#### **Завдання 2. Підтримка громади у створенні інноваційного проєкту (Лекція 2)**

- Розробіть план залучення громади до підтримки вашого проєкту:
- Які інструменти комунікації використовуватимуться для популяризації проєкту?
- Як зацікавити мешканців громади в участі та підтримці?
- Які форми співпраці громади з проєктом (волонтерство, консультації, фінансова підтримка)?

### **Завдання 3. Впровадження інноваційного проєкту (Лекція 3)**

- Розробіть практичний план впровадження проєкту:
- Етапи реалізації (підготовка, запуск, контроль, масштабування).
- Ресурси, необхідні для реалізації.
- Механізми подолання викликів, які можуть виникнути під час реалізації.

### **Завдання 4. Оцінка ефективності проєкту (Лекція 4)**

- Запропонуйте методику оцінки ефективності вашого проєкту:
- Які кількісні та якісні показники використовуватимуться для аналізу результатів?
- Як часто проводитиметься оцінка?
- Як результати оцінки будуть використовуватися для вдосконалення проєкту?

## **Питання для самостійного вивчення**

Модуль 1. Фінансова та ресурсна стійкість. Бюджетування в умовах ризиків

1. Що таке фінансова стійкість громади, і які чинники на неї впливають?
2. Які інструменти дозволяють зберегти фінансову стабільність громади під час кризи?
3. Як правильно формувати бюджет громади з урахуванням ризиків?
4. Які методи можна використовувати для оцінки резервів громади?
5. Як забезпечити збалансованість витрат та доходів в умовах невизначеності?

Модуль 2. Стратегічне планування та можливі механізми адаптації до кризових умов

1. Які етапи стратегічного планування є найбільш важливими в умовах кризи?
2. Як аналіз зовнішніх та внутрішніх ризиків впливає на розробку стратегії громади?
3. Які існують механізми адаптації до кризових умов на місцевому рівні?
4. Як розробити короткострокову та довгострокову стратегію в умовах війни?
5. Яка роль міжнародних партнерів у реалізації стратегічного планування?

Модуль 3. Кризові ситуації та засоби і інструменти реагування на них

1. Які основні типи криз можуть виникати в громаді в умовах війни?
2. Які методи реагування на кризові ситуації є найбільш ефективними?
3. Як планувати дії в умовах гуманітарної кризи?
4. Які інструменти оцінки ситуації допомагають приймати управлінські рішення під час кризи?
5. Як забезпечити взаємодію між різними органами влади та організаціями у кризових умовах?

Модуль 4. Оперативне управління територіальною громадою в умовах війни

1. Які ключові аспекти оперативного управління необхідно враховувати в умовах війни?
2. Як організувати ефективну роботу критичної інфраструктури в кризових умовах?
3. Які механізми комунікації з населенням є найбільш результативними?

4. Як налагодити координацію дій між громадою та військовими структурами?
5. Які ресурси громади є критично важливими для забезпечення її функціонування під час війни?

#### Модуль 5. Кадрова стійкість в умовах невизначеності

1. Що таке кадрова стійкість, і чому вона важлива в умовах кризи?
2. Які методи можна використовувати для збереження кадрового потенціалу громади?
3. Як забезпечити психологічну та фізичну безпеку працівників у кризових умовах?
4. Яка роль навчання та підвищення кваліфікації у зміцненні кадрової стійкості?
5. Як мотивувати працівників залишатися в громаді під час війни?

#### Модуль 6. Політична стійкість у кризових ситуаціях

1. Що таке політична стійкість, і як вона впливає на ефективність управління громадою?
2. Які принципи ефективної комунікації влади з громадськістю забезпечують довіру під час кризи?
3. Як організувати координацію дій між органами державної влади та місцевого самоврядування?
4. Які інструменти залучення громадян сприяють підвищенню політичної стійкості?
5. Як мінімізувати ризики дезінформації та паніки в умовах війни?

#### Модуль 7. Залученість громадян та громади до співпраці з органами влади в умовах кризи

1. Які методи залучення громадян до прийняття рішень є найбільш ефективними в умовах війни?
2. Як громадський контроль може впливати на підвищення якості управлінських рішень?
3. Яка роль волонтерських рухів у підтримці громадських ініціатив під час кризи?
4. Як побудувати довіру між громадою та органами влади?
5. Які онлайн-інструменти можна використовувати для взаємодії громадян з владою?

#### Модуль 8. Проєктна стабільність у вирішеннях кризових ситуацій в умовах війни

1. Яка роль міжсекторального партнерства у створенні антикризових проєктів?
2. Як залучити громаду до підтримки інноваційних проєктів?
3. Які етапи необхідно враховувати при впровадженні інноваційних проєктів у кризових умовах?
4. Які критерії оцінки ефективності проєктів у боротьбі з кризою?
5. Як впроваджувати проєкти, спрямовані на відновлення громади після кризи?

