

**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
ННІ «ДНІПРОВСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІНФРАСТРУКТУРИ І
ТРАНСПОРТУ»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
ННІ «ДНІПРОВСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІНФРАСТРУКТУРИ І
ТРАНСПОРТУ»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

РЕЖКО ДМИТРО СЕРГІЙОВИЧ

УДК 338.24:352:330.34

ДИСЕРТАЦІЯ

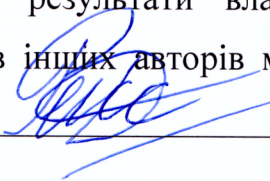
**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ
ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ**

Спеціальність 051 Економіка

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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


_____ Д.С. Режко

Науковий керівник – Бобиль Володимир Володимирович, доктор економічних
наук, професор.

Дніпро – 2026

АНОТАЦІЯ

Режко Д.С. Організаційно-економічне забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка». – Український державний університет науки і технологій, Дніпро, 2026.

Дисертаційну роботу присвячено розвитку теоретико-методичних засад та розробленню практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи на основі впровадження сучасних підходів до стратегічного управління, цифрової трансформації, розвитку інформаційно-аналітичних систем та формування інтегрованого цифрового паспорта територіальної громади як інструменту підтримки управлінських рішень.

У роботі поглиблено теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування шляхом уточнення сутності місцевого самоврядування як адаптивної системи публічного управління, що функціонує в умовах економічної нестабільності, воєнних викликів і структурних трансформацій. Розширено наукові підходи до визначення ролі органів місцевого самоврядування як суб'єктів антикризового управління, фінансової стабілізації та забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

Сформульовано авторський підхід до трактування поняття «органи місцевого самоврядування», який, на відміну від існуючих підходів, акцентує увагу на їх інституційній автономності, фінансовій спроможності, адаптивності до кризових змін та здатності забезпечувати соціально-економічний розвиток територій через використання сучасних механізмів управління, цифрових інструментів та принципів прозорого врядування.

Запропоновано концептуальний підхід до організаційно-економічного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування, що базується на інтеграції організаційних, фінансових, інформаційних та управлінських складових і передбачає використання інструментів цифровізації, фінансової автономізації, антикризового управління та міжмуніципальної взаємодії. Розроблено структурно-логічну схему організаційно-економічного забезпечення, яка дозволяє формувати адаптивну модель функціонування органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи та післявоєнного відновлення.

Сформульовано та систематизовано сучасні проблеми та виклики функціонування органів місцевого самоврядування в умовах економічної нестабільності та воєнного стану, серед яких визначено посилення фінансових обмежень, зростання навантаження на систему соціального забезпечення, погіршення інфраструктурного стану громад, кадровий дефіцит, недостатній рівень цифрової трансформації управлінських процесів, високу залежність від централізованого фінансування, обмеженість інвестиційних можливостей та низький рівень довіри населення до місцевих органів влади.

Запропоновано напрями адаптації зарубіжного досвіду організаційно-економічного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування до українських реалій, які передбачають створення національної системи кризової підтримки територіальних громад, розвиток цифрової інфраструктури місцевого самоврядування, розширення механізмів публічно-приватного партнерства, диверсифікацію джерел фінансування та впровадження адаптивних моделей управління для забезпечення фінансової стійкості й ефективного функціонування органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Проведено комплексний аналіз фінансово-економічної діяльності органів місцевого самоврядування України в умовах економічної та воєнної кризи. Досліджено трансформацію системи місцевих фінансів у процесі децентралізації, проаналізовано формування територіальних громад, структуру

доходів і видатків місцевих бюджетів, податкових надходжень, міжбюджетних трансфертів та фінансової спроможності громад.

Оцінено тенденції розвитку місцевих бюджетів України у 2018-2024 роках, визначено особливості трансформації бюджетних пріоритетів в умовах воєнного стану. На основі економіко-математичного моделювання здійснено оцінювання впливу фінансової політики органів місцевого самоврядування на рівень безробіття населення.

Розроблено множинну регресійну модель оцінювання впливу фінансово-економічних показників діяльності органів місцевого самоврядування на соціально-економічні результати розвитку територій та обґрунтовано напрями підвищення фінансової стійкості громад і адаптації бюджетної політики до кризових умов.

На прикладі Дніпровської міської територіальної громади проаналізовано сучасний стан організаційно-економічного розвитку, тенденції цифрової трансформації, демографічні процеси, функціонування локального ринку праці, стан інфраструктури та особливості надання адміністративних і соціальних послуг.

Запропоновано методичний підхід до комплексного оцінювання організаційно-економічної спроможності органів місцевого самоврядування, що базується на поєднанні кількісних індикаторів та експертних методів оцінювання і створює інформаційно-аналітичну основу для прийняття управлінських рішень.

Удосконалено підходи до оцінювання фінансової стійкості територіальних громад шляхом інтеграції ресурсного, бюджетного, інституційного та ризик-орієнтованого підходів. Розроблено алгоритм діагностики поточної фінансової стійкості місцевого бюджету та підхід до формування профілю фінансової стійкості територіальної громади на основі інтегрального оцінювання.

Обґрунтовано теоретико-методичний підхід до стратегічного планування бюджетного процесу територіальної громади в умовах кризи, який передбачає використання системи показників бюджетної збалансованості, фінансової самостійності та ефективності бюджетної політики. Розроблено структурно-

функціональну модель інтегрованого стратегічного управління бюджетним процесом, яка забезпечує перехід до проактивного управління місцевими фінансами.

Розвинуто теоретико-методичні засади цифровізації інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування шляхом інтеграції статистичних, фінансових, соціально-економічних і просторових даних.

Запропоновано концептуальний підхід до формування єдиного цифрового інформаційно-аналітичного простору територіальної громади та обґрунтовано доцільність використання цифрового паспорта територіальної громади як інтегрованого інструменту накопичення, систематизації, аналізу та візуалізації даних.

Сформовано структуру цифрового паспорта Дніпровської міської територіальної громади та визначено його функціонально-аналітичне наповнення, яке передбачає використання GIS-технологій, цифрових сервісів взаємодії з громадянами, аналітичних панелей, прогнозних модулів та інструментів моніторингу соціально-економічного розвитку території.

Ключові слова: організаційно-економічний механізм, органи місцевого самоврядування, територіальні громади, економіка, економічна криза, економічна невизначеність, децентралізація, місцеві бюджети, міжнародний досвід, фінансовий потенціал, фінансова стійкість, інформаційно-аналітичне забезпечення, цифровий паспорт.

ABSTRACT

Rezhko D.S. Organizational and economic support for the activities of local self-government bodies under conditions of economic crisis. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of doctor of philosophy in the specialty 051 «Economics». – Ukrainian State University of Science and Technology, Dnipro, 2026.

The dissertation is devoted to the development of theoretical and methodological foundations and the elaboration of practical recommendations for improving the organizational and economic support of local self-government bodies under conditions of economic crisis through the implementation of modern approaches to strategic management, digital transformation, the development of information and analytical systems, and the formation of an integrated digital passport of a territorial community as a tool for supporting managerial decision-making.

The study deepens the theoretical foundations of organizational and economic support for the activities of local self-government bodies by clarifying the essence of local self-government as an adaptive public governance system functioning under conditions of economic instability, wartime challenges, and structural transformations. Scientific approaches to defining the role of local self-government bodies as subjects of anti-crisis management, financial stabilization, and sustainable development of territorial communities have been expanded.

An authorial approach to interpreting the concept of «local self-government bodies» has been formulated, which, unlike existing approaches, emphasizes their institutional autonomy, financial capacity, adaptability to crisis-related changes, and ability to ensure socio-economic development of territories through the use of modern management mechanisms, digital tools, and principles of transparent governance.

A conceptual approach to the organizational and economic support of local self-government bodies has been proposed, based on the integration of organizational,

financial, informational, and managerial components and involving the use of digitalization tools, financial autonomization, anti-crisis management, and intermunicipal cooperation instruments. A structural and logical framework for organizational and economic support has been developed, enabling the formation of an adaptive model for the functioning of local self-government bodies under conditions of economic crisis and post-war recovery.

Modern problems and challenges affecting the functioning of local self-government bodies under conditions of economic instability and martial law have been formulated and systematized. These include increasing financial constraints, growing pressure on the social protection system, deterioration of community infrastructure, personnel shortages, insufficient levels of digital transformation in management processes, high dependence on centralized financing, limited investment opportunities, and low public trust in local authorities.

Directions for adapting international experience in organizational and economic support of local self-government bodies to Ukrainian realities have been proposed. These include establishing a national system of crisis support for territorial communities, developing digital infrastructure for local self-government, expanding public-private partnership mechanisms, diversifying funding sources, and implementing adaptive management models to ensure financial sustainability and effective functioning of local self-government bodies under martial law and during post-war recovery.

A comprehensive analysis of the financial and economic activities of local self-government bodies in Ukraine under conditions of economic and wartime crises has been conducted. The transformation of the local finance system within the decentralization process has been examined, including the formation of territorial communities, the structure of local budget revenues and expenditures, tax revenues, intergovernmental transfers, and the financial capacity of communities.

Trends in the development of local budgets in Ukraine during 2018-2024 have been assessed, and the peculiarities of transforming budget priorities under martial law have been identified. Based on economic and mathematical modeling, the influence of

the financial policy of local self-government bodies on the unemployment rate has been evaluated.

A multiple regression model has been developed to assess the impact of financial and economic indicators of local self-government bodies' activities on the socio-economic outcomes of territorial development, and directions for strengthening the financial sustainability of communities and adapting budget policy to crisis conditions have been substantiated.

Using the example of the Dnipro City Territorial Community, the current state of organizational and economic development, trends in digital transformation, demographic processes, the functioning of the local labor market, infrastructure conditions, and the peculiarities of providing administrative and social services have been analyzed.

A methodological approach to the comprehensive assessment of the organizational and economic capacity of local self-government bodies has been proposed. It is based on a combination of quantitative indicators and expert evaluation methods and creates an information and analytical basis for managerial decision-making.

Approaches to assessing the financial sustainability of territorial communities have been improved through the integration of resource-based, budgetary, institutional, and risk-oriented approaches. An algorithm for diagnosing the current financial sustainability of local budgets and an approach to forming a territorial community financial sustainability profile based on integrated assessment have been developed.

A theoretical and methodological approach to strategic planning of the budget process within territorial communities under crisis conditions has been substantiated. It involves the use of a system of indicators reflecting budget balance, financial independence, and the effectiveness of budget policy. A structural and functional model of integrated strategic management of the budget process has been developed to ensure the transition toward proactive management of local finances.

The theoretical and methodological foundations of digitalization of information and analytical support for the activities of local self-government bodies have been

further developed through the integration of statistical, financial, socio-economic, and spatial data.

A conceptual approach to the formation of a unified digital information and analytical space of a territorial community has been proposed, and the feasibility of using a digital passport of a territorial community as an integrated tool for data accumulation, systematization, analysis, and visualization has been substantiated.

The structure of the digital passport of the Dnipro City Territorial Community has been developed, and its functional and analytical content has been determined. It includes the use of GIS technologies, digital citizen interaction services, analytical dashboards, forecasting modules, and monitoring tools for socio-economic development of the territory.

Keywords: organizational and economic mechanism, local self-government bodies, territorial communities, economy, economic crisis, economic uncertainty, decentralization, local budgets, international experience, financial potential, financial sustainability, information and analytical support, digital passport.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Режко Д. С. Формування організаційно-економічного механізму розвитку територіальних громад в умовах економічної невизначеності // *Ефективна економіка*. 2024. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.101>

2. Бобиль В. В., Режко Д. С. Роль органів місцевого самоврядування в реалізації державної економічної політики розвитку регіонів в умовах воєнного стану // *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.10.50>

3. Режко Д. С. Проблеми та перспективи розвитку органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи // *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 24. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.24.145>

4. Режко Д. С. Динаміка фінансово-економічної діяльності органів місцевого самоврядування під час економічної кризи // *Ефективна економіка*. 2025. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.161>

5. Бобиль В. В., Режко Д. С. Міжнародний досвід підтримки органів місцевого самоврядування в кризових умовах: організаційно-економічний аспект // *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.16.94>

6. Режко Д. С. Фінансово-економічні детермінанти стійкості територіальних громад у період кризових обмежень // *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.6.298>

Тези доповідей та матеріали науково-практичних конференцій

7. Бобиль В. В., Режко Д. С. Специфіка впровадження інформаційних технологій в управлінській діяльності органів місцевого самоврядування // The 5th International scientific and practical conference «Science and innovation of modern world» (January 25-27, 2023) Cognum Publishing House, London, United Kingdom. 2023. 672 p. P. 580-583.

8. Режко Д. С. Роль місцевих органів влади у створенні сприятливого інвестиційного клімату громади // *Проблеми та перспективи розвитку залізничного транспорту*: матеріали 82 Міжнародної науково-практичної конференції, 20-21 квітня 2023 р. / за заг. ред. Ю. С. Пройдака, Р. В. Маркуля. УДУНТ. Дніпро, 2023. 428 с. С. 147-149.

9. Режко Д. С. Розвиток місцевих органів влади в умовах кризи // *Наука і сталий розвиток транспорту 2023*. Т. III: зб. тез доп. Всеукр. наук.-техн. конф. студентів і молодих учених, Дніпро, 27 жовт. 2023 р. Дніпро: УДУНТ, 2023. 174 с. С. 24-25.

10. Режко Д. С. Організаційно-економічне забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в кризових умовах // *Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти*: Збірник матеріалів V Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (22.11.2024 р.). – Дніпро: УДУНТ, 2024. 223 с. С. 170-171.

11. Бобиль В. В., Режко Д. С. Фінансова підтримка органів місцевого самоврядування під час економічної кризи: зарубіжний досвід та можливості для України // *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій* : збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 06-07 лютого 2025 року) / [Електронний ресурс]. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. 530 с. С. 173-175.

12. Режко Д. С. Децентралізація та фінансова автономія громад: проблеми та перспективи розвитку // *Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти*: Збірник матеріалів VI Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (27 листопада 2025 р.). Дніпро: УДУНТ, 2025. 181 с. С. 120-122.

13. Режко Д. С. Фінансова стійкість місцевого самоврядування в умовах війни: трансформація доходів, видатків та бюджетних пріоритетів // *Проблеми та перспективи фінансового забезпечення відновлення економіки України*: Матеріали II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції 3-4 березня 2026 р.: Дніпро: ДДАЕУ, 2026. 528 с. С. 89-92.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	14
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	22
1.1. Організаційно-економічне забезпечення місцевого самоврядування та особливості його організації й діяльності в умовах економічної кризи	22
1.2. Проблеми та виклики в діяльності органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи	54
1.3. Зарубіжний досвід організаційно-економічного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в умовах кризових ситуацій	68
Висновки до розділу 1	90
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ.....	93
2.1. Статистичний та емпіричний аналіз динаміки фінансово-економічної діяльності органів місцевого самоврядування під час кризи	93
2.2. Оцінка стану організаційно-економічної діяльності місцевих органів влади в період економічної кризи.....	126
2.3. Системна діагностика проблем ресурсного забезпечення та фінансової стійкості місцевих бюджетів у кризових умовах	174
Висновки до розділу 2	195
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ	200
3.1. Стратегічне планування та оптимізація бюджетного процесу в умовах кризи	200
3.2. Цифровізація інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи	224

3.3. Формування цифрового паспорта територіальної громади як інструменту інформаційно-аналітичного забезпечення органів місцевого самоврядування	237
Висновки до розділу 3	243
ВИСНОВКИ	246
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	255
ДОДАТКИ	273

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку місцевого самоврядування в Україні характеризується посиленням впливу кризових явищ на соціально-економічний розвиток територій, зростанням фінансової нестабільності, трансформацією бюджетної системи, необхідністю забезпечення стійкості територіальних громад та підвищенням вимог до ефективності управління місцевими ресурсами. В умовах воєнного стану, поглиблення макроекономічних дисбалансів, демографічних змін, масштабного переміщення населення та руйнування інфраструктури особливої актуальності набуває проблема забезпечення ефективної діяльності органів місцевого самоврядування як стратегічного інституту управління територіальним розвитком.

Економічна криза суттєво трансформує умови функціонування органів місцевого самоврядування, формуючи нові виклики для управління фінансовими, матеріальними, кадровими та інформаційними ресурсами. Обмеженість бюджетних ресурсів, нерівномірність соціально-економічного розвитку територій, зростання навантаження на місцеві бюджети та необхідність швидкого реагування на кризові процеси вимагають формування сучасних механізмів організаційно-економічного забезпечення, здатних забезпечувати адаптивність, стійкість та ефективність управлінських рішень.

Особливого значення набуває цифровізація діяльності органів місцевого самоврядування, яка формує нові можливості для підвищення прозорості, оперативності та результативності управління територіальними громадами. Використання цифрових технологій, інформаційно-аналітичних систем, електронного урядування, цифрових платформ, інструментів аналізу даних та автоматизованих систем підтримки прийняття рішень створює передумови для модернізації управлінських процесів і посилення інституційної спроможності територіальних громад.

Проблематика організаційно-економічного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування перебуває у центрі уваги багатьох

вітчизняних і зарубіжних учених. Вагомий внесок у формування теоретико-методологічних і практичних засад функціонування місцевого самоврядування, регіонального розвитку, фінансової децентралізації та управління територіальними громадами належить таким вітчизняним науковцям: Берданова О. В., Бобиль В. В., Богач Ю. А., Вакуленко В. М., Варналій З. С., Васильєва О. І., Волкова В. В., Грицяк І. А., Добрик Л. О., Дронь М. А., Кравченко В. В., Куйбіда В. С., Лелеченко А. П., Міщук Є. В., Мушнікова С. А., Ткачук А. Ф., Штиршов О. М. та іншим. У наукових працях зазначених авторів розкрито особливості становлення та розвитку місцевого самоврядування, механізми ресурсного забезпечення територіальних громад, питання фінансової стійкості та організаційного розвитку місцевих органів влади.

Серед зарубіжних дослідників вагомий внесок у розвиток концепцій децентралізації, місцевого розвитку та управління ресурсами територіальних громад здійснили: Гарольд Ф. Альдерфер, Фабріціо Барка, Ханс Бльохлігер, Даніеле Бартоліні, Аренд Р., Гампер К. та інші. Результати досліджень зазначених авторів акцентують увагу на ролі інституційної спроможності, фінансової автономії та адаптивності місцевих інституцій в умовах кризових трансформацій.

Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання формування інтегрованих організаційно-економічних механізмів забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи, практичного використання цифрових інструментів управління, побудови інформаційно-аналітичних систем підтримки управлінських рішень та формування цифрових паспортів територіальних громад як сучасного інструменту моніторингу й стратегічного планування.

Необхідність удосконалення теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи, цифрової трансформації та зростання невизначеності зовнішнього середовища

визначила актуальність теми дисертаційної роботи, її наукове та практичне значення.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Результати, отримані в дисертації, використані при проведенні науково-дослідної роботи на тему: «Економічні механізми підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування в умовах невизначеності» (номер державної реєстрації 0126U002638), у межах якої автором удосконалено теоретичні, методичні підходи і практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування в умовах кризи.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних основ та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи та цифрової трансформації.

Для досягнення зазначеної мети в дисертації поставлено та вирішено наступні теоретичні і прикладні завдання:

- дослідити теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування;
- визначити особливості функціонування органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи;
- систематизувати проблеми та виклики в діяльності органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи;
- узагальнити зарубіжний досвід організаційно-економічного забезпечення місцевого самоврядування та визначити можливості його адаптації в Україні;
- здійснити статистичний та емпіричний аналіз фінансово-економічної діяльності органів місцевого самоврядування;
- оцінити стан організаційно-економічного забезпечення діяльності місцевих органів влади в кризових умовах;
- провести системну діагностику ресурсного забезпечення та фінансової стійкості місцевих бюджетів;

- розробити напрями вдосконалення стратегічного планування та оптимізації бюджетного процесу;
- обґрунтувати підходи до цифровізації інформаційно-аналітичного забезпечення органів місцевого самоврядування;
- запропонувати механізм формування цифрового паспорта територіальної громади як інструменту підвищення ефективності управління.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення організаційно-економічного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи та цифрової трансформації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних засад удосконалення організаційно-економічного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи та цифрової трансформації.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у дисертаційній роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: метод теоретичного узагальнення та систематизації – для дослідження сутності організаційно-економічного забезпечення місцевого самоврядування; аналізу та синтезу – для визначення складових механізмів управління; статистичний і порівняльний аналіз – для оцінювання фінансово-економічних показників діяльності органів місцевого самоврядування; системний підхід – для комплексного дослідження взаємозв'язків між елементами організаційно-економічного забезпечення; методи групування, рядів динаміки та структурного аналізу – для оцінки тенденцій розвитку місцевих бюджетів; експертні методи – для оцінювання проблем і перспектив розвитку; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження; економіко-аналітичні методи – для обґрунтування практичних рекомендацій.

Інформаційно-аналітична база дослідження. Інформаційну основу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, матеріали органів державної влади та місцевого самоврядування, офіційні

статистичні дані, фінансова та бюджетна звітність територіальних громад, зокрема матеріали та аналітичні дані Дніпровської міської територіальної громади, аналітичні матеріали міжнародних організацій, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, результати власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів. Обґрунтовані у дисертаційній роботі теоретико-методичні засади та розробленні практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційно-економічного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування є подальшим розвитком наукових підходів до формування адаптивної системи управління територіальним розвитком, спрямованої на підвищення фінансової стійкості громад, ефективності використання ресурсів та посилення інституційної спроможності органів місцевої влади в умовах економічної кризи та цифрової трансформації. Основні результати, що відображають наукову новизну, полягають у наступному:

удосконалено:

- методичний підхід до оцінки ефективності організаційно-економічного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи, який, на відміну від існуючих, базується на комплексному врахуванні показників фінансової спроможності територіальних громад, рівня бюджетної автономії, ресурсного забезпечення, структури доходів та видатків місцевих бюджетів, залежності від міжбюджетних трансфертів, а також рівня цифровізації управлінських процесів, і спрямований на своєчасну ідентифікацію фінансово-економічних загроз та формування ефективних управлінських рішень;

- концепцію формування цифрового паспорта територіальної громади як інтегрованої інформаційно-аналітичної платформи, яка забезпечує систематизацію просторових, фінансових, соціально-економічних та інфраструктурних даних для підвищення інвестиційної привабливості території, прогнозування потреб громади, визначення пріоритетів фінансування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах невизначеності та обмеженості фінансових ресурсів;

- систему стратегічного планування розвитку органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи шляхом інтеграції інструментів антикризового бюджетного менеджменту, сценарного прогнозування, оптимізації бюджетного процесу та пріоритетного розподілу фінансових ресурсів, що забезпечує підвищення фінансової стійкості територіальних громад і результативності місцевого управління;

- механізм використання цифрових технологій в управлінні місцевими ресурсами через впровадження сучасних інформаційно-аналітичних інструментів, електронного документообігу, відкритих платформ моніторингу бюджетних ресурсів та цифрового паспорта територіальної громади, що сприятиме підвищенню прозорості, оперативності прийняття рішень та інвестиційної привабливості територій;

набули подальшого розвитку:

- теоретичні положення щодо сутності організаційно-економічного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування через уточнення його змісту як системи взаємопов'язаних організаційних, фінансових, управлінських, правових та інформаційних інструментів, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування територіальних громад в умовах економічної нестабільності;

- науково-методичні підходи до вдосконалення нормативно-правового забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи через обґрунтування необхідності прийняття законодавчих актів спрямованих на цифрову трансформацію місцевого самоврядування, фінансову підтримку територіальних громад, залучення громадян до процесу прийняття управлінських рішень та підвищення прозорості використання бюджетних ресурсів, що сприятиме зміцненню фінансової стійкості громад і підвищенню ефективності місцевого управління;

- практичні засади адаптації зарубіжного досвіду організаційно-економічного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в кризових умовах шляхом імплементації європейських механізмів фінансової

децентралізації, цифрового врядування, стратегічного бюджетування та підвищення інституційної спроможності територіальних громад України.

Практичне значення одержаних результатів. Представлені у дисертаційному дослідженні теоретичні висновки, методичні підходи та практичні рекомендації спрямовані на підвищення ефективності організаційно-економічного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи, воєнного стану та післявоєнного відновлення територіальних громад. Запропоновані в роботі науково-практичні положення дозволяють удосконалити процеси стратегічного планування, бюджетного управління, ресурсного забезпечення та цифрової трансформації органів місцевого самоврядування, підвищити обґрунтованість управлінських рішень щодо формування місцевих бюджетів, оптимізувати використання фінансових ресурсів та забезпечити стабільний рівень фінансової стійкості територіальних громад.

Розроблені автором методичний підхід до оцінки ефективності організаційно-економічного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування, система стратегічного планування в умовах економічної кризи, механізм використання цифрових технологій в управлінні місцевими ресурсами, а також концепція формування цифрового паспорта територіальної громади як інтегрованої інформаційно-аналітичної платформи для систематизації просторових, фінансових та соціально-економічних даних є своєчасним науковим результатом і впроваджені у практичну діяльність Дніпровської міської територіальної громади при формуванні стратегічних документів післявоєнного відновлення та довгострокового розвитку громади (довідка № 3/1-286 від 01.05.2026 р.)

Основні результати дисертаційної роботи впроваджено у навчальний процес Українського державного університету науки і технологій при викладанні навчальних дисциплін «Публічні фінанси», «Управління інноваціями», «Антикризовий менеджмент», «Адміністративний менеджмент» (довідка № 01-26-295 від 17.03.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є одноосібно виконаною працею. Усі наукові результати, викладені у дисертації, отримані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у роботі використані лише ті положення та ідеї, які є результатом особистих досліджень автора.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і отримані результати досліджень пройшли апробацію на 7 науково-практичних конференціях, з яких 4 міжнародні: «Science and innovation of modern world» (м. Лондон, 2023 р.); «Проблеми та перспективи розвитку залізничного транспорту» (м. Дніпро, 2023 р.); «Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій» (м. Харків, 2025 р.); «Проблеми та перспективи фінансового забезпечення відновлення економіки України» (м. Дніпро, 2026 р.).

Публікації. Результати дисертаційного дослідження викладено автором у 13 наукових працях, загальним обсягом 4,03 ум.-друк. арк., з них особисто автору належать 3,72 друк. арк. (9 написаних особисто автором), серед яких 6 наукових статей у фахових наукових виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз даних; тези доповідей на 4 міжнародних наукових конференціях і 3 на всеукраїнських наукових конференціях.

Структура та обсяг дисертаційної роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний текст дисертації викладено на 254 сторінках комп'ютерного тексту, включаючи 46 таблиць, 26 рисунків. Робота містить 3 додатка. Список використаних джерел охоплює 150 найменувань на 18 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Особливості організаційно-економічного забезпечення місцевого самоврядування в умовах економічної кризи

Місцеве самоврядування є одним із ключових елементів сучасної демократичної держави, яке забезпечує децентралізацію влади та наближення прийняття рішень до потреб місцевих громад. Така модель децентралізованого управління сприяє не лише зміцненню демократичних основ держави, а й ефективнішому використанню ресурсів, оскільки місцеві органи влади краще розуміють специфіку і потреби своєї території.

В умовах економічної кризи місцеве самоврядування стає ключовим інструментом забезпечення стабільності та розвитку територіальних громад. Державні інституції часто зіштовхуються з обмеженими ресурсами, що ускладнює ефективну реалізацію функцій на місцевому рівні. Водночас місцеві органи самоврядування можуть оперативніше реагувати на потреби населення, адаптуючи організаційно-економічні механізми до нових викликів, спричинених кризою.

Організаційно-економічне забезпечення відіграє вирішальну роль у функціонуванні місцевого самоврядування, особливо в умовах економічної кризи, оскільки воно дозволяє оптимізувати управлінські процеси, сприяти розвитку місцевих ініціатив і залученню додаткових ресурсів. Ефективне управління в умовах економічної нестабільності вимагає перегляду існуючих підходів до фінансового планування, бюджетування та управління ресурсами. Зростає значення децентралізації, цифровізації управлінських процесів, а також співпраці з громадськими організаціями та бізнесом для забезпечення стійкого розвитку територій.

Організаційно-економічне забезпечення допомагає не лише підвищити ефективність управлінських процесів, але й стимулює економічний розвиток на місцевому рівні, що, в свою чергу, сприяє загальному відновленню економіки в країні.

Міське самоврядування відіграє фундаментальну роль у забезпеченні соціально-економічної стабільності на регіональному рівні, особливо в умовах економічної кризи, оскільки не тільки виступає як ключовий механізм управління, що представляє інтереси територіальних громад, але й є важливим інструментом у формуванні ефективної соціально-економічної політики в умовах значних фінансових обмежень. Дослідженнями в цій сфері займалися вітчизняні вчені, такі як: Бобиль В. В. [1], Богач Ю. А. [2], Вакуленко В. М. [3], Васильєва О. І. [4], Волкова В. В. [5; 6], Грицяк І. А. [7], Дронь М. А. [8], Євтушенко О. Н. [9], Кравченко В. В. [10], Куйбіда В. С. [4], Лелеченко А. П. [4], Мішук Є. В. [11; 12], Мушнікова С. А. [8], Ткачук А. Ф. [4] та інші. Вони розглядають важливість організаційно-економічного забезпечення в діяльності місцевого самоврядування, зокрема його значення у підвищенні адаптивності органів влади на місцях до викликів економічної кризи.

На сучасному етапі питання про розвиток і ефективність організаційно-економічного забезпечення органів місцевого самоврядування вимагає детального аналізу, оскільки ситуація в Україні постійно змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх кризових факторів. З огляду на регіональний розвиток, вітчизняні дослідники, такі як Берданова О. В. [13], Білик Р. Р. [14], Варналій З. С. [14], Добрик Л. О. [15; 16], Кравець А. Ю. [17], Притула Х. М. [18], Мішин С. І. [19], Штиршов О. М. [20], та інші, зосередили свою увагу на проблемах управління регіонами, однак залишається невирішеним питання повної інтеграції місцевого самоврядування в процес регіонального розвитку. Ця проблема особливо загострюється в умовах, коли економічна криза обмежує фінансові ресурси і посилює необхідність ефективного використання існуючих ресурсів на місцевому рівні.

Особливо цінним є досвід західних дослідників, таких як Гарольд Ф. Альдерфер [21], Аренд Р. [22; 23], Барка Ф. [24], Гампер К. [23], Ескурра, Р. [25], Шаррон, Н. [25], Шуман А. [23], що зосереджуються на теоретичних засадах організації місцевого самоврядування, досліджуючи інституційні аспекти і розвиток влади в громадах. Їхні дослідження розкривають взаємозв'язок між рівнем автономії місцевих органів і якістю надання послуг, підкреслюючи значення інституційної спроможності для стабільного розвитку громад. Дослідження Бльохлігера Х. [27], Бартоліні Д. [27], Гаммонд Г. [28], Гудман, К. [29], Стоссберга, С. [27], зосереджують увагу на необхідності політичної підтримки місцевих ініціатив і механізмів, що забезпечують децентралізоване управління ресурсами, акцентуючи увагу на ролі громади як активного учасника соціально-економічного розвитку. Вони також аналізують фінансові аспекти, зокрема необхідність прозорих та ефективних механізмів розподілу ресурсів на місцевому рівні, щоб підвищити залучення громади до управлінських процесів та посилити підзвітність місцевих органів перед населенням.

В умовах кризи організаційно-економічне забезпечення місцевого самоврядування стає особливо актуальним, оскільки органи місцевої влади змушені шукати нові шляхи фінансування, щоб компенсувати нестачу коштів у бюджетах. Тому серед основних завдань постає розвиток партнерства між місцевою владою та приватним сектором, формування індустріальних парків, залучення інвестицій, а також налагодження механізмів співпраці між громадами на основі принципів децентралізації та самостійності.

У цьому зв'язку важливим є забезпечення прозорості і підзвітності місцевого самоврядування перед громадянами, адже ефективне управління має базуватися на довірі населення. Сучасні дослідження показують, що, хоча правові основи функціонування місцевого самоврядування є детально розробленими, механізми, що забезпечують політичну відповідальність і прозорість, потребують покращення. Це дозволить не тільки зміцнити позиції місцевої влади, але й підвищити стійкість до економічних викликів,

перетворюючи місцеве самоврядування на більш самостійне та фінансово стабільне.

На сьогоднішній день питання організаційно-економічного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи потребує детального розгляду та глибокого дослідження. Зокрема, важливим є розробка ефективних стратегій адаптації до кризових умов, вдосконалення механізмів взаємодії з громадою та прозорості управлінських процесів, що також передбачає врахування сучасних підходів, досвіду інших країн, а також дослідження інноваційних рішень, які можуть покращити фінансову стабільність і підвищити автономію місцевих органів влади.

Зародження та розвиток місцевого самоврядування мають глибокі історичні корені, які сягають античності, середньовіччя і продовжують еволюціонувати до сьогодні. Система управління на локальному рівні (представленому територіальними громадами, такими як міста, села, райони чи інші адміністративно-територіальні одиниці) пройшла численні зміни, адаптуючись до суспільно-політичних і економічних змін.

Поняття місцевого самоврядування зародилося в Давній Греції, де вперше виникли основи демократичного управління. У полісах (містах-державках), таких як Афіни, громадяни брали безпосередню участь в обговоренні важливих питань на народних зборах, обирали посадових осіб і впливали на місцеве життя через демократичні процедури. Саме це стало одним із перших прикладів управління на локальному рівні, де громада мала право самостійно вирішувати питання місцевого значення [30].

Пізніше ідеї місцевого самоврядування розвинулися в Стародавньому Римі, де були створені системи магістратів і органів, які відповідали за місцеві потреби, такі як підтримка порядку, організація публічних робіт і регулювання економічних відносин, і мали значну автономію у вирішенні повсякденних справ. Магістрів, які відповідали за місцеві потреби, обирали на Народних зборах, що давало громадянам певний вплив на управління. Однак контроль центральної влади здійснювався через кілька механізмів, зокрема через Сенат,

який мав остаточний вплив на політику та ухвалення рішень, особливо щодо призначення посадовців у важливих сферах управління, таких як військові, фінансові й судові справи.

У період середньовіччя в Європі місцеве самоврядування набуло розвитку у вигляді муніципалітетів і гільдій. Міста отримували привілеї від монархів, зокрема право на самостійне вирішення адміністративних та фінансових питань, зокрема збір податків і право на ведення торгівлі. Муніципальна автономія зміцнювалася завдяки формуванню гільдій, що представляли інтереси ремісників і торговців.

Розвиток капіталізму і буржуазних революцій сприяв утвердженню принципів місцевого самоврядування, орієнтованих на демократичні цінності. У Великій Британії, Франції та інших країнах Європи з'являються законодавчі акти, які надають більшу автономію містам і місцевим органам управління. Розширення виборчих прав на місцевому рівні стає важливим кроком до розвитку місцевого самоврядування.

У XIX-XX століттях індустріалізація та масова міграція до міст вимагали більш структурованих і ефективних форм управління. У цей час поширюється концепція «місцевої демократії», яка полягала в розширенні прав місцевих громад у вирішенні питань місцевого значення, і з'являються державні органи, відповідальні за нагляд за діяльністю муніципалітетів. У XX столітті в Європі і США місцеве самоврядування стало невід'ємною частиною демократичної системи.

У сучасних умовах місцеве самоврядування наділене значною самостійністю у вирішенні соціально-економічних питань. Європейська хартія місцевого самоврядування (1985 року) закріпила основні принципи автономії і демократичного управління на місцевому рівні, які стали основою для багатьох країн, включаючи Україну.

У Київській Русі, що існувала з IX по XIII століття, місцеве самоврядування почало формуватися через віче – народні збори вільних людей, які брали участь в управлінні містами та селами. Віче вирішувало важливі

питання, такі як обрання князів, оборона міста і регулювання торгівлі. Однак, у більшості випадків, управління залишалося під контролем князів, які призначали своїх представників – посадників.

Після входження українських земель до складу Великого князівства Литовського та пізніше Речі Посполитої, місцеве самоврядування отримало новий розвиток. У цей час міста почали активно користуватися Магдебурзьким правом – правом на автономне управління. Магдебурзьке право надавало громадам можливість обирати міську раду, яка управляла економічними і судовими справами міста.

Під час існування Гетьманщини (козацької держави) на українських землях зародилася нова форма самоврядування. Козацькі громади керувалися виборними органами, такими як полкові та сотенні ради, які мали значний рівень автономії. Гетьманщина мала свої органи управління, козацькі суди і систему виборних посад, що дозволяло регулювати життя на місцях відносно незалежно від зовнішніх впливів.

Після ліквідації Гетьманщини місцеве самоврядування було обмежене. У 1864 році були створені земства – місцеві органи самоврядування, які відповідали за громадські справи, включаючи охорону здоров'я, освіту і будівництво доріг. Земства існували на рівні губерній та повітів, але їх повноваження обмежувалися контролем центральної влади, що стримувало їхню автономність.

У період Української Народної Республіки (1917-1921) в Україні намагалися розвивати систему місцевого самоврядування, але через політичну нестабільність це не було повністю реалізовано. Після приєднання до СРСР місцеве самоврядування втратило свою автономію і фактично стало частиною централізованої системи. Радянські ради контролювалися Комуністичною партією, а рішення приймалися з урахуванням державної політики без реальної участі громад.

Після проголошення незалежності в 1991 році Україна розпочала відновлення системи місцевого самоврядування відповідно до демократичних

стандартів. Важливим кроком у цьому процесі стало прийняття Європейської хартії місцевого самоврядування, яка була ухвалена 15 жовтня 1985 року Конгресом місцевих і регіональних влад Ради Європи (ратифікована Україною у 1997 році, набрання чинності 01.01.1998 року) [31], і містить положення, спрямовані на забезпечення гарантій місцевого самоврядування: принцип місцевого самоврядування повинен бути визнаний у внутрішньому законодавстві, бажано в конституції держави; фінансові ресурси органів місцевого самоврядування мають бути пропорційні їхнім повноваженням, які визначені конституцією або законом; у процесі планування та прийняття будь-яких рішень, що безпосередньо стосуються органів місцевого самоврядування, повинні проводитися консультації з ними за можливості заздалегідь і в належній формі; органи місцевого самоврядування мають право на правовий захист для забезпечення вільного здійснення ними своїх повноважень і дотримання принципів місцевого самоврядування, закріплених у конституції та законодавстві країни [31; 32].

Основні положення про місцеве самоврядування були закріплені в Конституції України 1996 року та Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» 1997 року.

Конституція України, прийнята на всеукраїнському референдумі 28 червня 1996 року, закріпила основні принципи організації та діяльності місцевого самоврядування в Україні. У Конституції України зазначено, що в Україні визнається і гарантується місцеве самоврядування. Місцеве самоврядування є однією з основ конституційного ладу і здійснюється на всій території держави. Окремий розділ Конституції, а саме Розділ XI «Місцеве самоврядування», присвячений питанням організації, повноважень і діяльності органів місцевого самоврядування, а також правам територіальних громад на самостійне вирішення питань місцевого значення [33].

Місцеве самоврядування є однією з основ конституційного ладу, оскільки воно закріплюється в Конституції України (розділи I, IX), яка регулює питання,

що стосуються основ конституційного устрою. Зокрема, Конституція України містить такі положення:

- народ здійснює владу безпосередньо, а також через органи державної влади та органи місцевого самоврядування (розділ I стаття 5);
- в Україні визнається і гарантується місцеве самоврядування (розділ I стаття 7);
- земля, її надра, атмосферне повітря, водні та інші природні ресурси є об'єктами права власності Українського народу. Від імені народу права власника здійснюють органи державної влади та місцевого самоврядування (розділ I стаття 13);
- органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України (розділ I стаття 19);
- місцеве самоврядування здійснюється територіальною громадою в порядку, встановленому законом, як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування: сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи. Органами місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст, є районні та обласні ради (розділ XI стаття 140);
- матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, що є у власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах, а також об'єкти їхньої спільної власності, що перебувають в управлінні районних і обласних рад. Держава бере участь у формуванні доходів бюджетів місцевого самоврядування, фінансово підтримує місцеве самоврядування (розділ XI стаття 142);
- органи місцевого самоврядування в межах повноважень, визначених законом, приймають рішення, які є обов'язковими до виконання на відповідній території (розділ XI стаття 144) [33].

В Законі України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР «Про місцеве самоврядування в Україні» надано визначення місцевого самоврядування як

право територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції України та законів України, безпосередньо або через органи місцевого самоврядування, що забезпечує самостійність і відповідальність місцевої влади перед громадою при вирішенні питань які стосуються місцевого розвитку, з урахуванням інтересів громади, історичних та інших місцевих традицій [34].

Історія об'єднаних територіальних громад (ОТГ) в Україні розпочалася в контексті реформи децентралізації, запровадженої з 2014 року. Ця реформа була спрямована на підвищення автономії та фінансової незалежності місцевих органів самоврядування, що було важливим кроком для розвитку місцевих громад та покращення якості життя населення. Добровільне об'єднання громад стало основою для формування ОТГ. У 2015-2020 роках розпочався процес добровільного об'єднання територіальних громад, було утворено 1070 ОТГ, що дозволяло їм укладати угоди між собою з метою спільного управління ресурсами та надання послуг. Основною метою створення ОТГ було забезпечення більш ефективного використання бюджетних коштів, покращення адміністративного обслуговування населення та розвиток інфраструктури. 12 червня 2020 року Кабінет Міністрів України ухвалив 24 розпорядження, що визначили адміністративні центри та затвердили території громад в областях. Внаслідок цього в Україні було створено 1469 територіальних громад, включаючи 31 громаду на непідконтрольній території в межах Донецької та Луганської областей.

Історія місцевого самоврядування в Україні відображає шлях від народних зборів і віче до сучасної системи, яка інтегрує європейські принципи автономії та підзвітності громаді. Сьогодні місцеве самоврядування в Україні стоїть на засадах демократичної участі, автономії і децентралізації, що відповідає сучасним тенденціям управління в Європі.

За останні 20-25 років місцеве самоврядування в Україні зазнало суттєвих змін та трансформацій, які були зумовлені як внутрішніми політичними та

економічними процесами, так і міжнародними зобов'язаннями України, зокрема в рамках євроінтеграції.

Основні вектори розвитку місцевого самоврядування в Україні:

1. Децентралізація – одним із ключових напрямків розвитку стало проведення реформи децентралізації, що розпочалася у 2014 році, яка мала на меті передати значну частину повноважень та фінансових ресурсів від центральної влади до органів місцевого самоврядування. Формування об'єднаних територіальних громад (ОТГ) сприяло укрупненню громад та зміцненню їх ресурсної бази, що дозволило їм ефективніше вирішувати питання місцевого значення.

2. Посилення фінансової автономії – завдяки реформі децентралізації суттєво збільшено частку бюджетних ресурсів, якими розпоряджаються органи місцевого самоврядування. Пряме фінансування ОТГ через державний бюджет дозволило їм здійснювати інвестиції в інфраструктурні проєкти, освітні та медичні установи, а також підвищувати рівень соціальних послуг. Бюджетна децентралізація посилила фінансову спроможність місцевих громад, що стало важливим кроком на шляху до їхньої незалежності.

3. Законодавчі зміни – останні десятиліття характеризувалися значними змінами у законодавстві, що регулює діяльність місцевого самоврядування. Одним із ключових документів став Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який закріпив основи функціонування цього інституту. Додатково, прийнято низку нормативних актів щодо децентралізації, адміністративно-територіального устрою, бюджетоутворення та управління комунальною власністю.

4. Міжнародна підтримка та євроінтеграція – вступ України до Ради Європи та ратифікація Європейської хартії місцевого самоврядування стали значним імпульсом для розвитку місцевого самоврядування. Європейські стандарти управління на місцевому рівні поступово впроваджуються в вітчизняну практику, що сприяє формуванню більш прозорих і відповідальних

органів місцевого самоврядування. Міжнародні організації, такі як ЄС, ПРООН та Світовий банк, надають технічну і фінансову допомогу в рамках реформ.

5. Цифровізація та підвищення прозорості – у сучасний період важливим аспектом розвитку місцевого самоврядування стала цифрова трансформація. Впровадження електронних сервісів, таких як «Громадський бюджет», електронний документообіг та відкриті дані, підвищує прозорість та ефективність роботи органів місцевого самоврядування, і це також дозволяє громадянам брати активну участь у прийнятті рішень на місцевому рівні.

6. Виклики в умовах пандемії COVID-19, війни та економічної кризи – останні роки принесли серйозні виклики для місцевого самоврядування змушуючи їх адаптуватися до нових умов і швидко реагувати на непередбачувані ситуації.

Для ґрунтового дослідження сутності поняття «органи місцевого самоврядування» необхідно чітко розуміти, які визначення та тлумачення цієї категорії закріплені у чинних законодавчих та нормативних актах України, а також запропоновані українськими науковцями, що дозволить провести комплексний аналіз та уточнити ключові аспекти функціонування місцевих органів влади в умовах сучасних українських реалій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Існуючі підходи до трактування поняття «органи місцевого самоврядування»

Автор	Зміст поняття
1	2
Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [34]	Місцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об’єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України. Районні та обласні ради - органи місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст.
Європейська Хартія місцевого самоврядування [31]	Місцеве самоврядування означає право і спроможність органів місцевого самоврядування (local authorities) в межах закону здійснювати регулювання та управління суттєвою часткою публічних справ, під власну відповідальність, в інтересах місцевого населення.

1	2
Конституція України [33]	Місцеве самоврядування є правом територіальної громади – жителів села чи добровільного об’єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України. Органами місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст, є районні та обласні ради.
Аврамова О.Є., Горбенко А.С., Горобець Н.О. [35, с. 73]	Органи місцевого самоврядування є юридичними особами і наділяються власними повноваженнями, в межах яких діють самостійно і несуть відповідальність за свою діяльність відповідно до закону України «Про місцеве самоврядування».
Майданник О.О. [36, с. 87]	Органи місцевого самоврядування – це не частина системи органів держави, а форма залучення громадян до управління, один із проявів демократії на місцевому рівні.
Колектив авторів. Алмаші І.М., Алмаші М.М., Берназюк І.М та інші [37, с. 462]	Органи місцевого самоврядування не входять до єдиного державного механізму і в силу цього місцеве самоврядування можна розглядати як окрему форму реалізації народом належної йому влади. Органи місцевого самоврядування розглядаються як конституційно встановлена організаційно-правова форма участі громадян в управлінні державними справами і реалізації своїх суб’єктивних прав у цій сфері.
Мішин С.І. [19, с. 52]	Місцеве самоврядування є діяльність місцевого співтовариства та органів місцевого самоврядування щодо вирішення власних і інших завдань з метою поліпшення якості життя населення на відповідній території та збільшення його внеску у розвиток всього суспільства. Під місцевим самоврядуванням слід розуміти специфічний вид управління, тобто особливий вид діяльності, пов’язаний з підпорядкуванням об’єкта управління цілям і задачам суб’єкта управління. При цьому він здійснюється на нижньому рівні територіального самоврядування – на рівні населеного пункту. Але тут виникає питання – хто саме здійснює цей специфічний вид діяльності – органи місцевого самоврядування або органи державної влади. Органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль в формуванні умов та мотивації для того, щоб прискорювати процес інвестування в свої територіально-просторові межі.
Шаповал Т.Б., Чубіна А.С. [38, с. 34]	Місцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об’єднання в сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів і посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції й законів України.
Goodman C. [29, с. 135]	Органи місцевого самоврядування – це інституції або урядові структури на місцевому рівні, що здійснюють управлінські функції в межах певних територіальних одиниць.
Siebers V.M. [39, с. 158]	Органи місцевого самоврядування важлива форма представницької демократії, яка забезпечує участь громадян у прийнятті рішень на локальному рівні. Наголошує на децентралізації влади та залученні громади до управлінських процесів.

1	2
Jong D., Tsvetkova A., Lembcke A., Ahrend R. [40, с. 158]	Органи місцевого самоврядування – це автономні адміністративні структури, що виконують управлінські функції на місцевому рівні, маючи повноваження та відповідальність за підвищення продуктивності міської території через якісне управління та оптимальну організацію. Їхня діяльність, спрямована на економічний розвиток, залежить від рівня місцевої автономії, ефективності управлінських рішень та ступеня територіальної фрагментації.
Barnett N., Griggs S., Sullivan H. [41, с. 505]	Визначають органи місцевого самоврядування як адаптивні управлінські структури, що діють як «агенти змін» на місцях, здатні реагувати на виклики сучасності через практичні та інноваційні підходи в управлінні. Акцентують на важливості місцевого самоврядування в реальному часі, підкреслюючи його роль у впровадженні актуальних рішень для поліпшення якості життя громад, водночас зберігаючи гнучкість у змінних соціально-економічних умовах.
Wessels J.S. [42, с. 505]	Пропонує визначення органів місцевого самоврядування як соціального колективу, що об'єднує окремих індивідів для досягнення спільних цілей та забезпечення потреб громадян у певній територіальній юрисдикції. На основі соціальної онтології турботи, описує місцеве самоврядування не лише як інституцію, але як форму соціальної дії, яка базується на турботі та забезпечує реалізацію соціальної функції завдяки взаємодії між людьми, що виступають «буттям» (Dasein), сповненим водночас занепокоєнням та турботою.
Syafaruddin [43, с. 141]	Органи місцевої влади – це установи, що забезпечують врядування на місцях і відповідають за реалізацію політик, спрямованих на забезпечення прозорості, підзвітності та довіри громадян до місцевих органів влади через ефективне лідерство.
Кравченко В.В. [10, с. 7]	Орган місцевого самоврядування можна визначити як організаційно самостійний елемент системи місцевого самоврядування, що утримується за рахунок коштів бюджетів місцевого самоврядування, районних, обласних бюджетів і є колективом громадян України – депутатів місцевої ради або службовців органів місцевого самоврядування, – заснований у встановленому законом порядку для виконання завдань і функцій місцевого самоврядування, наділений з цією метою відповідними владними повноваженнями, що реалізуються у визначених законом правових та організаційних формах в інтересах відповідної територіальної громади (територіальних громад).

Джерело: сформовано автором за [10; 19; 29; 31-43]

На основі проведеного нами дослідження щодо визначення поняття ««органи місцевого самоврядування» можна надати таке формулювання – це автономні інституції, що представляють територіальну громаду і здійснюють управління публічними справами на місцевому рівні, маючи повноваження та

відповідальність за регулювання соціально-економічного розвитку, забезпечення прозорості й підзвітності, реалізацію демократичних прав і залучення громадян до процесу ухвалення рішень. Вони є адаптивними структурами, здатними ефективно реагувати на виклики сучасності через ефективне фінансування, планування, впровадження інноваційних підходів та забезпечення стабільного функціонування і розвитку територій».

В умовах економічної кризи органи місцевого самоврядування в Україні стикаються з численними викликами, які вимагають адаптації існуючої нормативної бази. Основними законодавчими актами, що регулюють їх діяльність, є Конституція України [33], Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [34], а також інші законодавчі та підзаконні акти, що визначають їх повноваження, функції та фінансові можливості.

Європейська хартія місцевого самоврядування визначає основні принципи, які мають бути реалізовані в системах місцевого управління. Ратифікація цієї Хартії Україною свідчить про прагнення інтегруватися в європейські структури та дотримуватися демократичних стандартів. Принципи автономії, фінансової незалежності та участі громади в управлінні є особливо актуальними в кризових умовах, коли важливо забезпечити легітимність рішень, що приймаються [31].

Закон України «Про ратифікацію Європейської Хартії місцевого самоврядування» закріплює зобов'язання України виконувати положення Європейської Хартії, та підкреслює важливість адаптації національного законодавства до міжнародних стандартів, що забезпечує стабільність і передбачуваність у діяльності органів місцевого самоврядування [32].

Конституція України закріплює право на місцеве самоврядування, що є важливим для забезпечення демократичних процесів на місцевому рівні. В умовах економічної кризи реалізація цього права може допомогти активізувати участь громадян у вирішенні актуальних питань, що безпосередньо впливають на їхнє життя, а це сприяє формуванню відповідальних громад, здатних самостійно вирішувати проблеми на своїй території [33].

Виборчий кодекс регулює вибори до органів місцевого самоврядування, що забезпечує їх легітимність. Прозорість і справедливість виборчого процесу є важливими, особливо в умовах економічної нестабільності, коли довіра до влади може бути підірвана. Згідно з кодексом, вибори мають проводитися відповідно до демократичних стандартів, що підвищує легітимність місцевої влади [44].

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» є основним нормативним актом, що регулює діяльність місцевих органів влади, і визначає їх повноваження, структуру та фінансування. В умовах економічної кризи важливо, щоб місцеві органи самоврядування могли ефективно управляти обмеженими ресурсами, що забезпечить стійкість територій і їх розвиток [34].

Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» стимулює створення об'єднаних територіальних громад, що може призвести до більш ефективного використання ресурсів і покращення управлінських процесів. У кризових умовах об'єднання громад дозволяє зосередити зусилля на спільних потребах і забезпечити більш якісне виконання соціально-економічних завдань [45].

Закон України «Про співробітництво територіальних громад» забезпечує можливості для співпраці між громадами, що є важливим інструментом для розв'язання спільних проблем, особливо під час кризи. Співпраця може включати спільні проекти, обмін ресурсами та досвідом, що підвищує ефективність управлінських рішень [46].

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» регулює питання кадрового забезпечення, яке є важливим для підтримання ефективної роботи органів місцевого самоврядування. В умовах кризи важливо мати професійний склад, здатний адаптуватися до змінюваних умов і викликів, з якими стикається громада [47].

Закон України «Про асоціації органів місцевого самоврядування» сприяє об'єднанню місцевих органів для спільного вирішення питань. Асоціації можуть стати важливим інструментом для мобілізації ресурсів і координації зусиль, що допоможе у подоланні наслідків економічної кризи [48].

Закон України «Про столицю України – місто-герой Київ» визначає особливості управління столицею, що має значення для економічного розвитку міста. В умовах кризи Київ, як адміністративний центр, повинен ефективно використовувати свої ресурси для підтримки інших регіонів і забезпечення стабільності в країні [49].

Закон України «Про органи самоорганізації населення сприяє» активній участі населення у прийнятті рішень, що є важливим елементом демократичного управління. У кризові часи залучення громадян до процесу управління може підвищити ефективність дій органів місцевого самоврядування і задовольнити потреби населення [50].

Аналіз нормативної бази, що регулює діяльність органів місцевого самоврядування в Україні, демонструє, що існує достатньо правових інструментів для ефективного управління на місцевому рівні. Проте, в умовах економічної кризи важливо не лише дотримуватись цих норм, але й адаптувати їх до змінюваних умов. Ефективність місцевого самоврядування залежить від спроможності органів влади швидко реагувати на виклики, залучати громаду до прийняття рішень та ефективно використовувати обмежені ресурси. У підсумку, забезпечення організаційно-економічного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в Україні в умовах економічної кризи є важливим завданням, яке потребує комплексного підходу і постійного вдосконалення законодавства.

Для покращення діяльності органів місцевого самоврядування та підвищення ефективності управління в сучасних умовах, зокрема в умовах війни та економічної кризи в країні, можна запропонувати низку нормативно-правових актів, які повинні охоплювати питання цифровізації, підтримки місцевих громад, управління кризовими ситуаціями, а також залучення громадян та підвищення прозорості управління (табл. 1.2).

Прийняття та реалізація цих законів може спричинити значні позитивні ефекти як для економіки країни, так і для добробуту громадян, адже вони

комплексно підвищать ефективність, прозорість та стабільність у діяльності органів місцевого самоврядування.

Таблиця 1.2

Запропоновані нормативно-правові акти для покращення діяльності органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи

Нормативно-правовий акт	Зміст нормативно-правового акту	Основні економічні ефекти
1	2	3
Закон України «Про цифрову трансформацію в органах місцевого самоврядування»	Закон буде спрямований на цифровізацію процесів місцевого управління з метою підвищення прозорості, доступності та швидкості прийняття рішень. Передбачатиме стандарти та інструменти для впровадження цифрових платформ, онлайн-послуг і електронного документообігу, що поліпшить прозорість, підзвітність та ефективність роботи місцевих органів влади. Основні положення цього закону можуть включати: - впровадження електронних платформ для управління ресурсами – централізовані платформи для електронного документообігу, бухгалтерського обліку, управління кадрами тощо; - розширення можливостей для громадян через цифрові сервіси – надання послуг населенню через інтернет-портали та мобільні додатки, що дозволить громадянам швидко отримувати інформацію, подавати заяви, отримувати дозволи тощо; - системи громадських ініціатив – цифрові платформи для збору пропозицій, зауважень та ідей від мешканців; - цифрова освіта для посадових осіб місцевого самоврядування, розвиток професійних компетентностей.	1. Зменшення адміністративних витрат. 2. Підвищення прозорості та боротьба з корупцією. 3. Підвищення ефективності надання послуг. 4. Ефективний розподіл ресурсів: цифровізація дозволить органам місцевого самоврядування точніше планувати бюджетні витрати, що сприятиме більш раціональному використанню ресурсів та зростанню економічної стабільності.

1	2	3
Закон України «Про фінансову підтримку територіальних громад в умовах економічної кризи»	Закон може стати потужним інструментом для забезпечення стійкості, фінансової стабільності та розвитку місцевих громад в умовах економічної нестабільності. Основні положення закону: 1. Пряме фінансування з державного бюджету: - фонд підтримки місцевих громад (регіони, які мають значні витрати на відновлення інфраструктури або перебувають у складних фінансових умовах через відсутність доступу до інвестиційних ресурсів); - цільові дотації та субсидії (надання дотацій для забезпечення стабільного функціонування ключових сфер, таких як охорона здоров'я, освіта, транспорт, а також субсидій на реалізацію важливих інфраструктурних проєктів у громадах). 2. Диверсифікація джерел фінансування для громад (пільгові кредити та соціальні облігації; підтримка громадами краудфандингових ініціатив та запровадження громадського бюджету для фінансування проєктів). 3. Фіскальні стимули для залучення інвестицій у громади (встановлення податкових стимулів для бізнесів, які вкладають кошти в регіональні інфраструктурні проєкти або створюють нові робочі місця; звільнення від ПДВ на певні соціально важливі проєкти, що спрямовані на розвиток житлово-комунального господарства, освіти, медицини та екології). 4. Фінансовий моніторинг та аудит використання ресурсів (прозорий моніторинг коштів; платформи відкритих даних, тобто усі фінансові операції та проєкти	1. Завдяки фінансовій підтримці та можливості залучення інвестицій, громади матимуть необхідні ресурси для реалізації інфраструктурних проєктів та підтримки місцевого бізнесу, що стимулюватиме економічне зростання в регіонах і зменшить міграцію населення з громад. 2. Реалізація проєктів, профінансованих за рахунок дотацій та соціальних облігацій, сприятиме створенню нових робочих місць, особливо у сферах будівництва, обслуговування та виробництва, що позитивно вплине на загальний рівень зайнятості. 3. Розвиток підприємницької діяльності завдяки податковим пільгам для місцевих бізнесів збільшить доходи громад і держави від податків, що дозволить місцевим бюджетам стати більш самостійними та зменшити залежність від державної підтримки. 4. Прозорість фінансування та податкові стимули сприятимуть залученню внутрішніх та іноземних інвесторів, що позитивно вплине на імідж країни як стабільної держави для інвестицій та міжнародного партнерства. 5. Фінансування освітніх, медичних та комунальних проєктів дозволить громадам покращити якість соціальних послуг, що підвищить рівень задоволеності населення та створить умови для сталого розвитку громад. 6. Залучення внутрішніх ресурсів (через краудфандинг, соціальні облігації) для реалізації місцевих проєктів знижує потребу у зовнішньому фінансуванні та

1	2	3
	мають відображатися у відкритому доступі, щоб забезпечити повний громадський контроль). 5. Розвиток навичок та ресурсів для управління фінансами (забезпечення навчання у сфері фінансового менеджменту, управління бюджетами та залучення інвестицій, що дозволить краще використовувати фінансові ресурси для довгострокового розвитку).	сприяє фінансовій незалежності громад. 7. Диверсифікація джерел доходу та надання фіскальних стимулів зробить місцеві громади менш залежними від економічних криз та глобальних коливань, що дозволить забезпечити довгострокову стабільність, навіть у кризових умовах, через послідовне фінансування соціально важливих проєктів. 8. Фінансовий моніторинг і відкриті дані сприятимуть ефективному розподілу ресурсів, знижуючи ризики корупції та нецільового використання коштів, що забезпечить довгострокову економічну стійкість та ефективне управління бюджетами.
Закон України «Про залучення громадян до процесу прийняття рішень у територіальних громадах»	Цей закон міг би деталізувати форми залучення громадян у процесах прийняття рішень та контролі діяльності органів місцевого самоврядування. Зокрема громадські слухання, консультації, участь у бюджетуванні. Підвищення участі громадян у прийнятті рішень підвищить прозорість та відповідальність влади перед громадою.	1. Активна участь громадян у прийнятті рішень зміцнює довіру до влади та сприяє соціальній згуртованості, що є важливим аспектом для стабільного економічного середовища, оскільки спрощує залучення громадян до місцевих ініціатив та збільшує кількість добровільних громадських проєктів. 2. Залучення громадян забезпечує більш точне врахування реальних потреб громади та сприяє ефективнішому використанню бюджетних коштів, що покращує умови для економічного зростання та приваблює інвесторів. Електронне голосування та обговорення – через спеціальні платформи громадяни можуть голосувати за проєкти, що фінансуються з бюджету, брати участь в обговоренні законодавчих ініціатив місцевого значення.

1	2	3
		3. Механізми громадського контролю сприяють більшій прозорості та підзвітності дій місцевих органів влади, що знижує ризик фінансових порушень і підвищує ефективність використання бюджетних коштів.

Джерело: сформовано автором

Принципи місцевого самоврядування, закріплені в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» (розділ I стаття 4), визначають основні засади діяльності органів місцевого самоврядування та їхні взаємини з державою і громадянами [34]. Кожен принцип має важливе значення для забезпечення ефективного, прозорого та відповідального управління на місцевому рівні:

- народовладдя – принцип відображає ідею того, що органи місцевого самоврядування повинні діяти в інтересах народу, який є джерелом влади. Народовладдя реалізується через вибори місцевих представників, місцеві референдуми, громадські слухання та інші форми прямої участі громадян у прийнятті рішень на місцевому рівні;

- законність – діяльність органів місцевого самоврядування має відповідати чинному законодавству України, і це означає, що всі рішення та дії органів місцевого самоврядування повинні відповідати Конституції, законам та підзаконним актам. Принцип законності забезпечує правовий порядок та стабільність у громадах;

- гласність – передбачає відкритість у діяльності органів місцевого самоврядування, що дозволяє громадянам отримувати інформацію про їх роботу, ознайомлюватись з прийнятими рішеннями та брати участь в обговоренні важливих питань, а це сприяє прозорості, контролю з боку громадськості та підвищенню довіри до органів місцевого самоврядування;

- колегіальність – означає, що рішення в органах місцевого самоврядування приймаються спільно, колективно. Колегіальне ухвалення

рішень забезпечує збалансований підхід до вирішення питань, оскільки враховуються різні думки та позиції членів колективу або ради;

- поєднання місцевих і державних інтересів – органи місцевого самоврядування мають враховувати як інтереси місцевої громади, так і загальнодержавні інтереси, це означає, що місцеві ініціативи не повинні суперечити державній політиці, і при цьому органи місцевого самоврядування мають сприяти реалізації національних програм на своїй території;

- виборність – принцип передбачає, що представники органів місцевого самоврядування обираються громадянами. Виборність забезпечує легітимність та підзвітність органів місцевого самоврядування, дозволяючи громадянам впливати на склад органів місцевої влади шляхом виборів;

- правова, матеріально-фінансова та організаційна самостійність – принцип означає, що органи місцевого самоврядування мають певну самостійність у межах, визначених законодавством. Вони мають право самостійно вирішувати питання місцевого значення, використовувати власні ресурси та управляти своїм бюджетом, що також включає організаційну свободу в питаннях структури та кадрової політики;

- підзвітність та відповідальність перед територіальними громадами – органи та посадові особи місцевого самоврядування зобов'язані звітувати перед територіальною громадою за свою діяльність та результати прийнятих рішень, що забезпечує можливість громади контролювати дії своїх представників та, при необхідності, вимагати відповідальності за порушення або неефективне управління;

- державна підтримка та гарантії місцевого самоврядування – держава зобов'язана сприяти розвитку місцевого самоврядування, надавати необхідну фінансову підтримку та захищати права громад, що може включати пряме фінансування, субвенції, субсидії та інші форми підтримки для забезпечення спроможності громад виконувати свої функції;

- судовий захист прав місцевого самоврядування – органи місцевого самоврядування мають право захищати свої інтереси та права в судовому

порядку, що стосується як захисту від незаконного втручання державних органів, так і відстоювання інтересів громади у правових конфліктах.

Орган місцевого самоврядування – це організаційно відокремлена публічна установа, що формується територіальною громадою відповідно до законодавства для реалізації її інтересів і забезпечення розвитку місцевої інфраструктури. Він наділений автономними владними повноваженнями і матеріально-фінансовою основою, що включає право управління місцевим бюджетом, залучення інвестицій, розвиток державно-приватного партнерства та мобілізацію громадських ресурсів для ефективного фінансування місцевих проєктів.

Метою діяльності органу місцевого самоврядування є створення сприятливих умов для економічного зростання, соціального благополуччя та сталого розвитку території, забезпечуючи при цьому прозорість, підзвітність і залучення громадськості до процесу прийняття рішень.

Органи місцевого самоврядування створюються згідно з визначеними законодавчими нормами, що гарантує їх легітимність і правомірність їх діяльності. Виборчий процес, структура та компетенції таких органів регулюються державою, що надає правові підстави для їх функціонування.

Органи місцевого самоврядування в Україні мають певні характерні ознаки, які відрізняють їх від інших управлінських органів і забезпечують виконання їхніх завдань на локальному рівні. До основних ознак органів місцевого самоврядування належать:

- наявність територіальної громади – органи місцевого самоврядування представляють інтереси конкретної територіальної громади (села, селища, міста або об'єднаної територіальної громади) та діють виключно в її межах. Кожне рішення спрямоване на розвиток громади, підвищення її добробуту та ефективне використання ресурсів;

- органи місцевого самоврядування функціонують незалежно від державних структур, мають власні повноваження та завдання, що відрізняє їх від

органів державної влади і забезпечує автономію у прийнятті рішень та дозволяє зосередитися на потребах територіальних громад;

- органи місцевого самоврядування є окремою гілкою публічної влади, що діє на основі принципів народовладдя та самостійності. Вони реалізують власні повноваження у сферах, що прямо впливають на повсякденне життя громадян, таких як житлово-комунальне господарство, місцевий розвиток, інфраструктура, освіта та охорона здоров'я;

- органи місцевого самоврядування функціонують на базі місцевих бюджетів, що формуються з місцевих податків, зборів та субвенцій. Це дозволяє їм забезпечувати власну фінансову незалежність, планувати і реалізовувати проекти розвитку громади. Місцеві бюджети також дають можливість громадам інвестувати у пріоритетні сфери, такі як благоустрій, охорона здоров'я та освіта;

- органи місцевого самоврядування складаються з представників громади, які можуть мати різний досвід, кваліфікацію та погляди, що забезпечує різноманітність підходів і компетентність у розгляді питань різної складності, дозволяючи знаходити комплексні рішення для досягнення цілей громади.

Система місцевого самоврядування в Україні спрямована на забезпечення ефективного управління, задоволення місцевих потреб, прозорість і підзвітність місцевої влади, а також залучення громадян до процесу прийняття рішень і складається вона з таких основних елементів:

- територіальна громада – це об'єднання жителів села, селища чи міста, що самостійно вирішує питання місцевого значення. Громада є первинним суб'єктом місцевого самоврядування та формує його органи для здійснення власних функцій;

- сільська, селищна, міська рада – представницький орган місцевого самоврядування, який обирається територіальною громадою для прийняття рішень від її імені. Рада ухвалює бюджети, затверджує місцеві програми розвитку, встановлює місцеві податки та збори, а також визначає напрямки розвитку громади (розділ XI, стаття 143 КУ [33], розділ 1, стаття 8 ПКУ [51]);

- сільський, селищний, міський голова – голова громади є виборною посадовою особою, яка очолює відповідну раду та її виконавчий апарат, виконує функції місцевої влади, представляє інтереси громади, контролює виконання рішень ради та здійснює управлінські функції в межах своєї компетенції;

- виконавчі органи сільської, селищної, міської ради – здійснюють функції управління і реалізації рішень ради, забезпечують виконання місцевих програм, управляють комунальною власністю і відповідають за надання адміністративних та соціальних послуг громаді;

- районні та обласні ради – представляють спільні інтереси територіальних громад, що знаходяться в межах району або області. Вони координують діяльність громад, вирішують питання спільного значення, зокрема в сферах охорони здоров'я, освіти, транспорту та інших, що виходять за межі окремих громад;

- органи самоорганізації населення – локальні ініціативні групи, комітети мікрорайонів або будинкові комітети, створені для вирішення питань на рівні невеликих частин громади. Вони сприяють мобілізації місцевих жителів та їх участі в управлінні, виконують функції, делеговані їм місцевою радою, і можуть мати власні кошти для виконання поставлених завдань.

Сучасна система місцевого самоврядування в Україні постає важливим інструментом для забезпечення розвитку територіальних громад і посилення демократичних процесів у країні. Вона об'єднує представницькі та безпосередні форми демократії, закріплюючи, що первинним суб'єктом і головним носієм функцій місцевого самоврядування є територіальна громада. Водночас наявність представницьких органів, забезпечує більш систематичне управління, що дозволяє враховувати інтереси жителів громади на стабільній основі.

Основні елементи системи місцевого самоврядування в Україні охоплюють територіальні громади, сільські, селищні та міські ради, виконавчі органи та місцевих голів, а також органи самоорганізації населення, що дає можливість громадам брати участь у розподілі та контролі ресурсів на місцях. Проте одним з ключових викликів, з якими стикається система місцевого

самоврядування, є ефективне фінансування поточних витрат, розвитку інфраструктури та виконання соціальних програм на місцевому рівні. Особливо актуальним це питання є для територіальних громад, які прагнуть самостійно забезпечувати соціально-економічний розвиток, культурні ініціативи та якісне надання послуг населенню.

В Україні економічні кризи супроводжують періоди політичної нестабільності, військових конфліктів та зовнішньої агресії, що створює безпрецедентні виклики для органів місцевого самоврядування. Місцеві органи влади змушені шукати нові джерела фінансування та оптимізувати свою діяльність в умовах значного зменшення бюджетних надходжень і зростаючих соціальних потреб.

На сьогодні в Україні управління державою здійснюється через багаторівневу систему, яка розподіляє повноваження між центральними та місцевими органами влади (рис. 1.1):

1. Центральний рівень (вищий рівень):

- Президент України, глава держави, який здійснює загальне керівництво зовнішньою політикою, обороною, безпекою та є гарантом Конституції. Президент має право законодавчої ініціативи, призначає прем'єр-міністра за згодою парламенту, а також голів обласних державних адміністрацій;

- Верховна Рада України, однопалатний парламент, який є єдиним законодавчим органом країни, приймає закони, затверджує бюджет, контролює діяльність уряду, має право оголосити недовіру уряду;

- Кабінет Міністрів України, вищий орган виконавчої влади, який очолює прем'єр-міністр, відповідає за реалізацію державної політики, керує міністерствами та центральними органами виконавчої влади, забезпечує виконання законів і контролює розподіл державного бюджету;

- Міністерства та центральні органи виконавчої влади – галузеві органи, що займаються реалізацією державної політики.

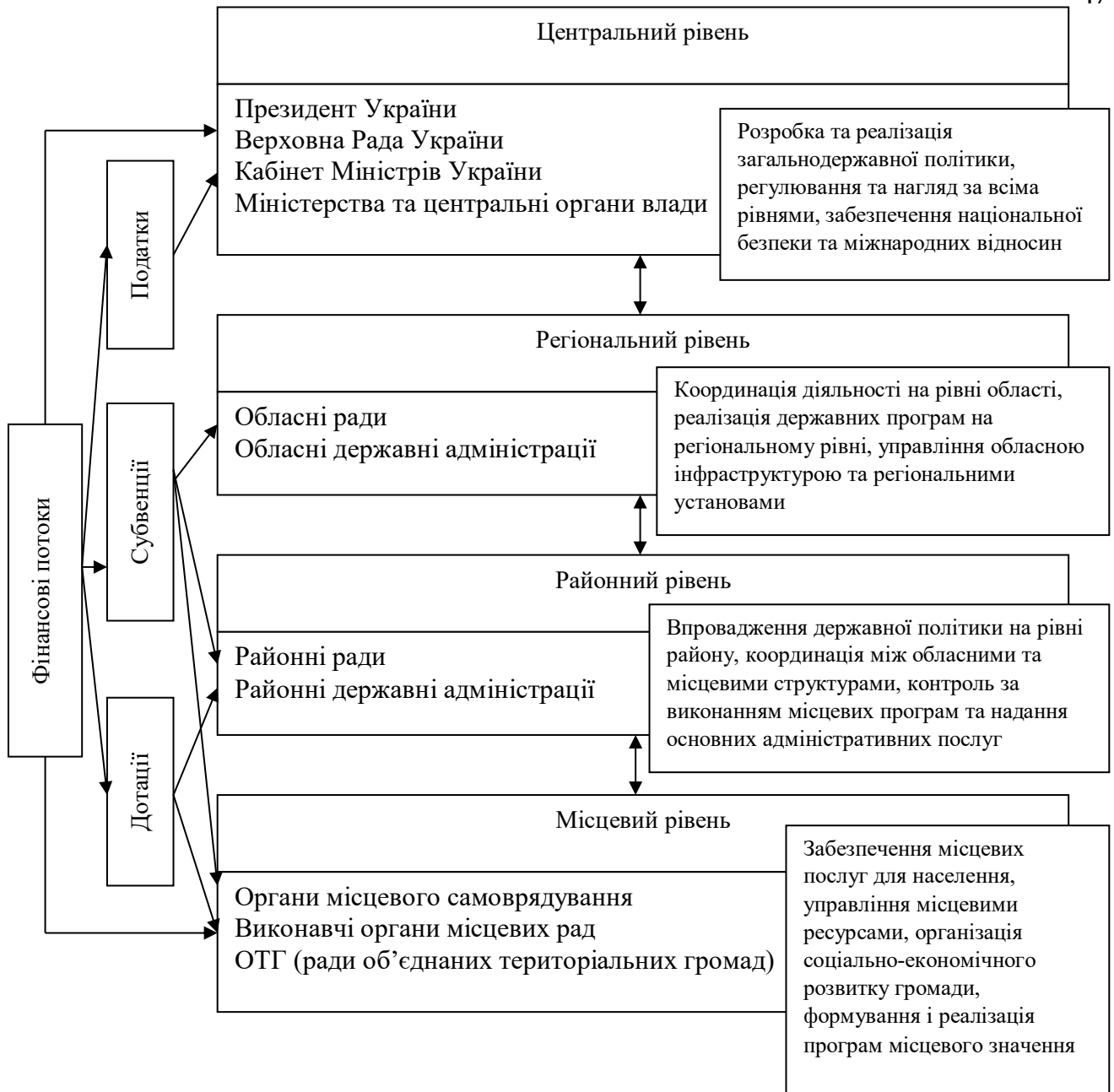


Рис. 1.1. Багаторівнева структура державного управління в Україні

Джерело: побудовано автором за [52, с. 16]

2. Регіональний рівень:

- Обласні ради, представницькі органи місцевого самоврядування на рівні областей, обрані місцевими жителями, приймають рішення щодо соціально-економічного розвитку, затверджують обласний бюджет та програми регіонального значення. Обласні ради не мають виконавчих функцій;

- Обласні державні адміністрації (ОДА), виконавчі органи державної влади на рівні областей, які здійснюють функції управління на регіональному рівні. Голови ОДА призначаються президентом і підзвітні йому та Кабінету Міністрів. Забезпечують реалізацію державної політики в області, виконання законів та урядових рішень, а також співпрацюють з обласними радами.

3. Районний рівень:

- Районні державні адміністрації (РДА), виконавчі органи на рівні районів, підпорядковані ОДА, які реалізують державну політику на території району. Голови РДА призначаються Кабінетом Міністрів за поданням президента. Відповідають за виконання державних програм та організацію роботи на районному рівні;

- Районні ради, обираються жителями району, виконують представницькі функції, приймають рішення про бюджет та розвиток району, контролюють діяльність РДА в межах своїх повноважень.

4. Місцевий рівень:

- Органи місцевого самоврядування, складаються з міських, селищних та сільських рад, а також відповідних голів (міських, селищних або сільських). Місцеві ради є представницькими органами, що приймають рішення щодо місцевого бюджету, соціально-економічного розвитку, планування території та забезпечення послуг для жителів;

- Виконавчі органи місцевих рад, забезпечують реалізацію рішень місцевих рад та виконують управлінські функції, пов'язані з наданням комунальних, соціальних та інших послуг для громади;

- ОТГ (об'єднані територіальні громади). Ради ОТГ – це новий рівень, що з'явився після реформи децентралізації. ОТГ мають більшу автономію в управлінні фінансами та ресурсами і об'єднують територіально суміжні громади для оптимізації ресурсів та підвищення ефективності управління.

Фінансові потоки з урахуванням районного рівня (рис. 1.1):

- податки – основний збір здійснюється на центральному рівні, який перерозподіляє кошти на нижчі рівні;

- субвенції – спрямовані на конкретні цілі, зазвичай надходять від центрального до регіонального рівня і можуть передаватися далі на районний та місцевий рівень для фінансування місцевих програм.

- дотації – кошти для підтримки фінансово слабших громад і районів. Вони надходять від центрального до місцевого рівня, а також можуть виділятися для районного рівня залежно від потреб та планів розвитку.

Функції органів місцевого самоврядування в Україні сьогодні відображають специфічні потреби громад та реагують на поточні виклики. Загальні функції є основою їх діяльності та забезпечують стабільне функціонування громад, тоді як спеціальні функції дозволяють гнучко адаптуватися до змін. У нинішніх кризових умовах ці функції перетинаються, оскільки нові виклики потребують все більш інноваційних підходів. Ефективне виконання цих функцій потребує належного фінансування, прозорого управління, активної участі громадян та підтримки держави і міжнародної спільноти. Сучасні громади України стали справжніми осередками змін та відновлення, демонструючи, як органи місцевого самоврядування можуть стати ключовою ланкою у відбудові та зміцненні країни (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Функціональні аспекти діяльності органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи

Основні функції органів місцевого самоврядування	
1	2
1. Загальні функції	- забезпечення громадських послуг. Органи місцевого самоврядування відповідають за організацію та контроль за наданням базових послуг, таких як водопостачання, водовідведення, тепло- та енергопостачання, санітарія, вивезення сміття тощо – підтримання базової інфраструктури напряду впливає на стабільність життя громад; - планування та розвиток територій. Планування розвитку територій, містобудування, контроль за використанням земель – це одна з ключових функцій місцевих органів. Завдання полягає у створенні умов для розвитку територій, залучення інвестицій та забезпечення збалансованого підходу до управління землею. Важливо, щоб цей розвиток відповідав сучасним екологічним стандартам та враховував інтереси громади; - соціальний захист населення. Органи місцевого самоврядування забезпечують соціальну підтримку для найбільш вразливих груп населення – пенсіонерів, дітей, осіб з інвалідністю;

1	2
	- освіта, культура та спорт. Місцеві органи відповідають за утримання закладів освіти, культури, бібліотек, спортивних об'єктів. Розвиток культурних і спортивних проєктів є невід'ємною частиною формування здорової громади; - охорона громадського порядку. Охорона порядку, особливо в координації з іншими державними органами, також є важливою функцією органів місцевого самоврядування
2. Спеціальні функції	- антикризове управління та підтримка економіки. В умовах економічної кризи місцеві органи мають розробляти та реалізовувати антикризові заходи, що включають підтримку малого та середнього бізнесу, стимулювання локальних ініціатив, створення нових робочих місць; - реалізація проєктів енергоефективності. Сучасні громади активно працюють над підвищенням енергоефективності через модернізацію будівель, розвиток альтернативної енергетики, утеплення житлових будинків тощо; - підтримка внутрішньо переміщених осіб. Для громад, що приймають внутрішньо переміщених осіб, особливо важливими стають функції адаптації, підтримки, забезпечення житлом та роботою. Це новий напрямок роботи для багатьох органів місцевого самоврядування, який потребує особливих фінансових і соціальних зусиль; - європейська інтеграція та міжнародна співпраця. Багато українських громад активно шукають міжнародні гранти для залучення додаткових ресурсів, обміну досвідом та підвищення стандартів управління. Органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у налагодженні такої співпраці та адаптації своїх громад до європейських стандартів управління; - розвиток інфраструктури для надання послуг населенню. У деяких регіонах пріоритетним завданням стає створення інфраструктури, що враховує потреби місцевих мешканців. Це може включати будівництво медичних закладів, центрів надання адміністративних послуг, навчальних закладів та закладів соціального захисту

Джерело: сформовано автором

Організаційно-економічне забезпечення органів місцевого самоврядування – це система заходів, що включає організаційні, фінансові, матеріально-технічні та інформаційні ресурси, необхідні для ефективного виконання місцевими органами їхніх функцій, завдань та повноважень у межах законодавства. Вона включає механізми планування, розподілу та контролю ресурсів, а також визначення стратегічних пріоритетів, що дозволяють органам місцевого самоврядування ефективно виконувати свої повноваження, задовольняти потреби громади та забезпечувати сталий розвиток території [53].



Рис. 1.2. Структурно-логічна схема організаційно-економічного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в умовах економічної нестабільності

Джерело: побудовано автором

Сучасне обґрунтування цього визначення полягає в адаптації до швидкоплинних соціально-економічних умов, необхідності цифрової трансформації, зміцненні фінансової автономії громад та інтеграції міжнародних стандартів управління.

Організаційно-економічне забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування передбачає створення таких умов, за яких вони можуть ефективно виконувати свої функції, незважаючи на зовнішні виклики, що включає:

- фінансову стійкість – забезпечення стабільних надходжень до місцевих бюджетів через оптимізацію податкових механізмів, залучення інвестицій та розвиток місцевої економіки;
- ефективність управлінських процесів – впровадження інноваційних рішень в організаційній структурі, цифровізація адміністративних послуг, що дозволяє скоротити витрати та підвищити якість управління;
- інвестиції в людський капітал – підвищення професійної компетенції працівників органів місцевого самоврядування, які мають бути підготовлені до швидкої реакції на кризові ситуації;
- соціальна підтримка населення – розробка і реалізація соціальних програм, що підтримують найбільш вразливі категорії населення в умовах кризи.

Запропонована структурно-логічна схема має концептуальний характер і відображає взаємозв'язки між основними елементами організаційно-економічного забезпечення, що дозволяє комплексно оцінити процеси функціонування органів місцевого самоврядування в умовах економічної нестабільності (рис. 1.2). Вона відображає цілісне бачення функціонування місцевої влади, орієнтоване на досягнення стратегічної мети – забезпечення стійкого розвитку територій, підвищення добробуту населення та ефективності управлінських процесів.

Схема базується на поєднанні організаційних і економічних складових, які формують основу діяльності органів місцевого самоврядування. Організаційна складова охоплює інституційні, управлінські та комунікаційні аспекти, тоді як

економічна – відображає ресурсне забезпечення, фінансову автономію та ефективність використання бюджетних і позабюджетних ресурсів. Їх взаємодія забезпечує реалізацію ключових завдань, пов'язаних із підвищенням прозорості управління, оптимізацією розподілу ресурсів та формуванням сприятливого інвестиційного середовища.

Практична спрямованість схеми розкривається через взаємопов'язані напрями реалізації, які включають інструменти антикризового управління, інноваційно-цифрові рішення та очікувані соціально-економічні результати. Зокрема, впровадження цифрових технологій, таких як інтегровані інформаційно-аналітичні системи та цифрові паспорти громад, дозволяє підвищити якість управління, забезпечити прозорість процесів та посилити інвестиційну привабливість територій.

Особливістю схеми є відображення взаємозалежності між її елементами, що підкреслює динамічний і циклічний характер управління, і дозволяє розглядати організаційно-економічне забезпечення як гнучку систему, здатну адаптуватися до сучасних викликів, зокрема в умовах воєнного часу, економічної кризи та необхідності післявоєнного відновлення.

Отже, в умовах економічної кризи місцеве самоврядування стає невід'ємною частиною кризового управління. Місцеві органи мають бути гнучкими та здатними швидко реагувати на нові виклики. Важливою є роль органів місцевого самоврядування у координації зусиль між державою, бізнесом та громадянським суспільством для подолання кризових явищ.

Крім того, місцеві органи влади виступають активними суб'єктами економічного розвитку, оскільки можуть ініціювати програми економічного стимулювання, сприяти розвитку малого та середнього бізнесу, залучати інвестиції у відновлення інфраструктури та створювати умови для підприємницької активності на місцях.

Організаційно-економічне забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи є надзвичайно актуальною темою для України сьогодні. Ефективність роботи місцевих органів влади впливає на

здатність країни справлятися з економічними викликами, відновлювати економіку та забезпечувати стійкий розвиток громад. Крім того, це дозволяє зберегти демократичні засади управління на місцевому рівні та забезпечити максимальне залучення громадян до процесу прийняття рішень. Успішне подолання економічних криз багато в чому залежить від організації діяльності органів місцевого самоврядування, їхньої здатності мобілізувати ресурси та налагодити ефективну взаємодію з державними та приватними структурами.

1.2. Проблеми та виклики в діяльності органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи

Органи місцевого самоврядування є основною ланкою, що забезпечує вирішення проблем місцевих громад, реалізує місцеві політики та забезпечує надання базових послуг для громадян. Проте, в умовах економічної кризи, коли фінансові ресурси обмежені, органи місцевого самоврядування стикаються з численними викликами та труднощами, що суттєво обмежують їхню здатність виконувати на належному рівні свої функції (рис. 1.3).

I. Недостатність фінансових ресурсів. Один із найсерйозніших викликів для органів місцевого самоврядування в кризовий період – це різке зниження бюджетних надходжень. Падіння економічної активності призводить до скорочення податкових надходжень, а також зменшення дотацій та субвенцій від центральних органів влади. Недостатність коштів обмежує можливості для інвестицій у інфраструктуру, освіту, медицину та інші важливі сфери, що негативно впливає на якість життя місцевих громад.

Сучасні економічні виклики в Україні, особливо в умовах воєнного стану, створили надзвичайно складну ситуацію для органів місцевого самоврядування у забезпеченні належного рівня фінансування своїх потреб. Значна частина фінансових ресурсів держави спрямовується на оборону, відновлення інфраструктури та підтримку внутрішньо переміщених осіб, що значно обмежує можливості державних дотацій для регіонів і громад. Для більшості органів

місцевого самоврядування це стало серйозним ударом, адже їхні бюджети прямо залежать від підтримки центральної влади, а також від економічної стабільності в регіоні.

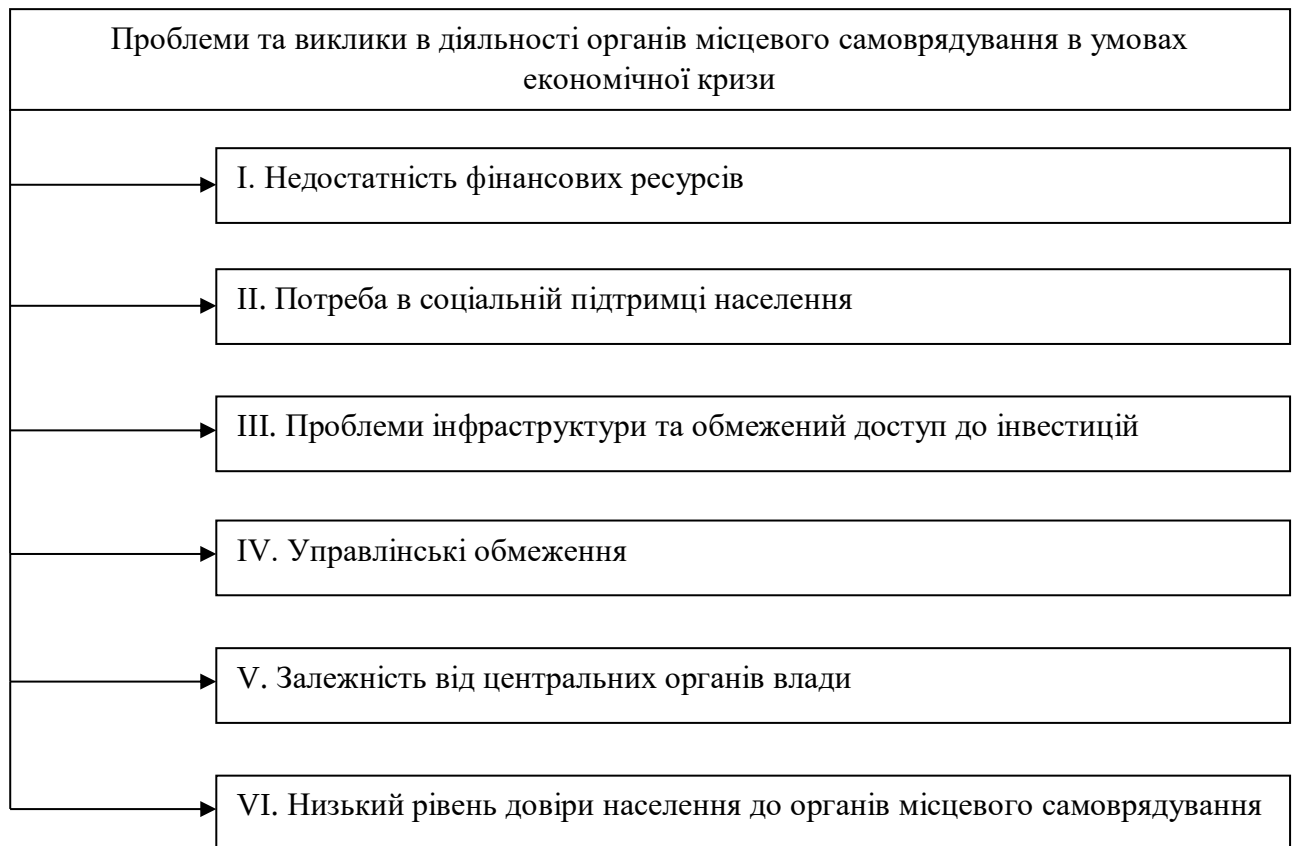


Рис. 1.3. Основні бар'єри на шляху ефективної діяльності органів місцевого самоврядування в період економічної кризи

Джерело: побудовано автором

Основні джерела фінансових проблем для органів місцевого самоврядування в Україні:

- зниження надходжень від місцевих податків і зборів. Воєнний стан в країні зумовив скорочення економічної активності у багатьох регіонах, особливо в тих, що знаходяться поблизу зони бойових дій або зазнали руйнувань інфраструктури. Багато підприємств були змушені призупинити діяльність або скоротити обсяги виробництва, що призвело до зменшення надходжень від податку на доходи фізичних осіб, єдиного податку та інших місцевих зборів. Це зниження безпосередньо впливає на місцеві бюджети, зменшуючи можливості

для реалізації соціальних програм, проектів розвитку та підтримки інфраструктури;

- обмеження надходжень через міграційні процеси. Внаслідок воєнного стану мільйони українців стали внутрішньо переміщеними особами або виїхали за кордон. Міграційні процеси призвели до суттєвого зменшення надходжень у вигляді податку на доходи фізичних осіб, який є одним із основних джерел фінансування місцевих бюджетів. Оскільки податок на доходи фізичних осіб залежить від рівня зайнятості та доходів громадян, втрата значної частини платників податків через масову міграцію та безробіття негативно впливає на фінансову спроможність регіонів. Відсутність необхідних надходжень ускладнює фінансування важливих соціальних програм, забезпечення комунальних послуг, підтримку інфраструктури та інших сфер, що забезпечують стабільне функціонування громад;

- зниження фінансової підтримки від центральної влади в умовах воєнного стану та економічної кризи створює серйозні виклики для місцевих бюджетів. На тлі зростаючих потреб у фінансуванні соціальних та інфраструктурних проектів для органів місцевого самоврядування це означає, що кошти, які раніше надходили на реалізацію програм розвитку, модернізацію інфраструктури та підтримку соціальних ініціатив, тепер значно скорочені або взагалі відсутні. Такий фінансовий дефіцит обмежує можливості органів місцевого самоврядування виконувати свої основні функції, забезпечувати належний рівень соціальних послуг, підтримувати місцеву інфраструктуру та ефективно реагувати на нові виклики. Зменшення фінансування ускладнює також реалізацію довгострокових стратегій розвитку, що негативно впливає на стабільність громад, зростання місцевої економіки та добробут населення;

- зростання інфляційних витрат для органів місцевого самоврядування в умовах високої інфляції в Україні створює значний тиск на місцеві бюджети. Через інфляцію зростає вартість всіх товарів та послуг, які необхідні для забезпечення повсякденних потреб громад, включаючи пальне, енергоносії, будівельні матеріали, продукти харчування та інші товари першої необхідності,

що змушує органи місцевого самоврядування витрачати більшу частину свого бюджету на базові витрати, що суттєво скорочує доступні кошти для інвестицій у розвиток інфраструктури, соціальні програми та інші стратегічні проекти. В таких умовах органи місцевого самоврядування змушені обирати або скорочувати витрати, зменшуючи фінансування ключових сфер, або змінювати пріоритети, часто на шкоду довгостроковим проектам, які могли б забезпечити зростання та стабільність у майбутньому;

- відсутність доступу до зовнішніх джерел фінансування. В умовах воєнного стану країна стикається з обмеженням доступу до зовнішніх джерел фінансування, які раніше активно підтримували розвиток місцевих громад та інфраструктурні проекти. До війни міжнародні партнери та фінансові інституції, такі як ЄС, Світовий банк та інші фонди, регулярно надавали фінансування на програми розвитку, модернізацію інфраструктури, екологічні та соціальні ініціативи на місцевому рівні, що дозволяло органам місцевого самоврядування впроваджувати важливі проекти, що сприяли економічному зростанню та покращенню якості життя громадян. Проте нині, в умовах війни, пріоритети міжнародної підтримки змінилися, а це обмежує можливості місцевих громад отримувати додаткове фінансування на довгострокові та стратегічні проекти, які залишаються недофінансованими та відкладаються на невизначений час.

Сьогодні багато громад України стикаються з серйозними фінансовими обмеженнями, що змушує їх переглядати бюджети та суттєво скорочувати витрати. В умовах воєнного стану і економічної кризи органи місцевого самоврядування відчують нестачу коштів для забезпечення навіть основних потреб, через що низка соціальних програм, які раніше підтримували вразливі верстви населення, опиняється під загрозою скорочення або тимчасового замороження. Інфраструктурні проекти, такі як ремонт доріг, модернізація комунальних мереж, оновлення громадських закладів, відкладаються на невизначений час через відсутність належного фінансування, що призводить до подальшого погіршення стану місцевої інфраструктури та ускладнює доступ громадян до якісних послуг і знижує рівень життя. Також під ударом опинилися

програми з розвитку локальної економіки. У громадах зменшуються можливості для підтримки місцевого бізнесу, створення нових робочих місць, інвестування в інноваційні та підприємницькі ініціативи, що в перспективі знижує економічну спроможність громад.

У цих складних умовах органи місцевого самоврядування змушені шукати нові підходи до управління та використання обмежених ресурсів. Деякі громади активно працюють над залученням грантової та партнерської допомоги, залученням місцевого бізнесу до співпраці, а також оптимізують процеси управління, впроваджуючи цифрові технології для зменшення витрат і підвищення ефективності.

Ситуація, що склалася, підкреслює важливість впровадження прозорих і відповідальних механізмів використання ресурсів, а також гнучких стратегій адаптації до змін. В умовах фінансового дефіциту органи місцевого самоврядування можуть орієнтуватися на розвиток громадських ініціатив і залучення громадян до вирішення проблем, створюючи соціальні проекти, орієнтовані на підвищення стійкості місцевих громад до викликів часу.

II. Потреба в соціальній підтримці населення. Економічна криза посилює соціальну нестабільність і призводить до зростання рівня безробіття та бідності. Соціальна підтримка в умовах війни набуває вкрай важливого значення для органів місцевого самоврядування в Україні, оскільки населення, особливо у прифронтових і постраждалих від бойових дій регіонах, стикається з глибокими соціально-економічними проблемами.

Основні проблеми з соціальною підтримкою населення в сучасних умовах:

- зростання кількості внутрішньо переміщених осіб. За даними міжнародних організацій, мільйони українців стали вимушено переміщеними особами, що створює додаткове навантаження на місцеву інфраструктуру та соціальні служби в регіонах, де вони оселилися. Для громад це означає необхідність забезпечення тимчасового житла, доступу до медичної допомоги, соціальних виплат, а також освітніх послуг для дітей. Органи місцевого

самоврядування часто стикаються з нестачею житлових і соціальних об'єктів, що значно ускладнює надання підтримки всім, хто її потребує;

- високий рівень безробіття і зниження доходів населення. Економічні труднощі призвели до скорочення робочих місць, особливо у постраждалих від війни регіонах, а також до зменшення заробітних плат, що збільшує кількість громадян, які звертаються за допомогою, і створює додаткові виклики для органів місцевого самоврядування. Місцеві органи змушені не лише виплачувати соціальну допомогу, а й сприяти створенню умов для розвитку підприємництва, надавати тимчасові робочі місця та стимулювати економічну активність;

- недостатня підтримка для людей, які втратили житло та майно. Велика кількість українців залишилися без домівок через бойові дії, а для їхньої реабілітації та відновлення умов проживання потрібні значні ресурси, які органи місцевого самоврядування часто не мають. Багато громад надають лише тимчасове житло або базові засоби для проживання, але не можуть забезпечити тривалу підтримку для всіх постраждалих, що змушує органи місцевого самоврядування залучати волонтерські організації, міжнародну допомогу та ресурси з місцевого бюджету, однак цих зусиль часто недостатньо;

- психологічна допомога та соціальна адаптація. Соціальні служби також повинні надавати психологічну підтримку та послуги з адаптації, особливо для дітей, ветеранів і постраждалих від війни, які потребують тривалого реабілітаційного процесу. Недостатня кількість психологів і соціальних працівників, а також обмежені ресурси ускладнюють надання такої допомоги.

Органи місцевого самоврядування в сучасних умовах працюють над інтеграцією державних і міжнародних програм підтримки населення, співпрацюючи з волонтерськими та громадськими організаціями, що допомагає розширювати можливості підтримки, хоча й обмежує їх здатність реагувати самостійно. Органи місцевого самоврядування в сучасних умовах змушені збільшувати фінансування соціальних програм, щоб забезпечити належний рівень підтримки громадян, які опинилися у складних обставинах.

III. Проблеми інфраструктури та обмежений доступ до інвестицій. Стан інфраструктури в багатьох громадах України є критичним, що ускладнює вирішення нагальних питань і створює додаткові соціальні та економічні ризики. Через обмеженість інвестицій в умовах кризи органи місцевого самоврядування не мають можливості модернізувати або ремонтувати інфраструктуру, що ще більше погіршує якість життя громадян. Окрім того, залучення приватних інвесторів ускладнюється через високу економічну нестабільність, що знижує привабливість інвестиційних проектів.

IV. Управлінські обмеження. У кризових умовах виявляються структурні недоліки та неефективність у системі управління органів місцевого самоврядування. Бюрократичні процедури, низький рівень діджиталізації, відсутність інноваційного підходу до управління та слабка інтеграція сучасних технологій обмежують можливості органів місцевого самоврядування швидко адаптуватися до нових умов, що підкреслює необхідність проведення реформ, спрямованих на підвищення прозорості, ефективності, а також на залучення нових управлінських методів і технологій:

- відсутність ефективного кризового менеджменту. Органи місцевого самоврядування часто не готові до управління в умовах кризи через відсутність стратегічних планів, процедур управління ризиками та відповідних компетенцій у кадрів. Неефективність у цій сфері призводить до несвоєчасної реакції на кризові ситуації та ускладнює процес відновлення і забезпечення стабільності в громадах;

- недостатня діджиталізація та інтеграція сучасних технологій. Використання цифрових технологій могло б суттєво підвищити ефективність управління, однак багато громад досі стикаються з обмеженим доступом до таких рішень. В умовах кризи діджиталізація стала важливою, оскільки дозволяє швидше організовувати процеси, надавати послуги онлайн та відстежувати потреби громадян. Недостатня цифрова інфраструктура знижує можливості органів місцевого самоврядування для впровадження інноваційних рішень і переходу до електронного документообігу. Багато органів місцевого

самоврядування продовжують використовувати паперові документообіги та ручні процеси прийняття рішень, що ускладнює їхнє швидке реагування на потреби громадян, а ці процеси неефективні в умовах сучасних технологій і не відповідають вимогам часу. Впровадження сучасних цифрових рішень вимагає значних фінансових ресурсів на придбання обладнання, програмного забезпечення, а також підготовку кваліфікованих кадрів, однак через обмеження бюджету та пріоритети в напрямку критичних потреб фінансування цифровізації залишається недостатнім. ;

- відсутність гнучкості в управлінських процесах. У кризових умовах гнучкість управління є ключовим чинником для швидкої адаптації до нових викликів. Проте існуюча структура управління в багатьох органах місцевого самоврядування є негнучкою і недостатньо адаптивною, що призводить до затримок у впровадженні змін та розробці нових підходів до управління, особливо щодо кризового планування і реагування;

- нестача кваліфікованих кадрів. В умовах кризи органи місцевого самоврядування стикаються з відтоком кваліфікованих кадрів, що негативно впливає на якість управління та ефективність діяльності. Брак кваліфікованих спеціалістів, які володіють навичками кризового менеджменту, управління ризиками, а також цифровими технологіями, обмежує спроможність органів місцевого самоврядування розробляти та впроваджувати ефективні рішення. Зокрема, багато молодих спеціалістів і фахівців середнього рівня через низький рівень заробітної плати змушені шукати роботу в приватному секторі або навіть за межами країни, що поглиблює проблему кадрової нестачі.

Реформи та оптимізація управління є ключовими для підвищення стійкості органів місцевого самоврядування до економічної кризи та забезпечення стабільності громад у довгостроковій перспективі. Впровадження електронних послуг та платформи «єМісто», оскільки держава активно розвиває проєкт «Дія» для надання адміністративних послуг онлайн, а саме розширення цієї ініціативи на рівні ОМС дозволить громадянам отримувати послуги, не виходячи з дому, скоротить черги та зменшить паперовий документообіг.

V. Залежність від центральних органів влади. Незважаючи на децентралізаційні процеси, які в останні роки активізувалися в Україні, органи місцевого самоврядування залишаються значною мірою залежними від рішень та ресурсів центральної влади, що створює додаткові ризики у кризових ситуаціях, коли швидкість реагування на місцеві проблеми виявляється недостатньою через обмеженість фінансування. Залежність від центрального фінансування обмежує автономію органів місцевого самоврядування у вирішенні стратегічних питань розвитку та втіленні власних проектів, важливих для громади.

Причини обмеження автономії органів місцевого самоврядування:

- фінансова залежність від державного бюджету. Значна частина фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування формується за рахунок державних дотацій та субвенцій, що дає центральній владі інструменти впливу на рішення місцевих органів. Це обмежує фінансову незалежність громад та змушує органи місцевого самоврядування орієнтуватися на потреби центральної влади, а не виключно на потреби місцевого населення;

- політичний тиск та відсутність стабільності. Місцеві органи часто стикаються з тиском з боку політичних сил або зокрема партій, які впливають на ухвалення рішень і кадрові призначення, що знижує здатність органів місцевого самоврядування ухвалювати незалежні рішення та формувати довгострокові стратегії розвитку, які враховують місцеві потреби і виклики;

- нестабільність нормативно-правової бази. Часті зміни в законодавстві, що регулює діяльність органів місцевого самоврядування, створюють правову невизначеність та обмежують можливості для тривалого планування. Багато реформ децентралізації залишаються невпровадженими або зіштовхуються з перешкодами через відсутність чіткої законодавчої основи.

VI. Низький рівень довіри населення до органів місцевого самоврядування. Зниження довіри до органів місцевого самоврядування в Україні є однією з найгостріших проблем, що особливо проявилася в умовах сучасної кризи. Це явище загрожують ефективності роботи місцевих органів та підриває соціальну

стабільність, адже громадяни часто вважають дії ОМС недостатньо прозорими та ефективними. Крім того, частина населення відчуває розчарування через повільне реагування на їхні потреби, особливо в критичний період, коли швидкість та надійність рішень відіграють ключову роль у забезпеченні безпеки й добробуту.

Причини низького рівня довіри до органів місцевого самоврядування:

- недостатня прозорість та підзвітність. Проблеми з доступом до інформації про діяльність органів місцевого самоврядування, невідомі процедури ухвалення рішень та розподілу бюджетних коштів викликають у громадян сумніви в чесності й доброчесності місцевих керівників. Відсутність відкритих звітів щодо використання бюджетних коштів знижує рівень довіри населення, яке не впевнене, що їхні податки використовуються ефективно та раціонально;

- відчуженість від потреб громади. Часто представники органів місцевого самоврядування не залучають громадян до процесу ухвалення важливих рішень, що створює враження, що влада діє у власних інтересах, а не на благо громади. Низький рівень комунікації з місцевими жителями спричиняє дистанцію між органами місцевого самоврядування і населенням, що посилює відчуженість та формує негативне ставлення до діяльності місцевих органів;

- потреба у розвитку партнерських відносин між органами місцевого самоврядування та громадянським суспільством. Розвиток партнерських відносин між органами місцевого самоврядування та громадянським суспільством є однією з ключових умов для створення ефективного управління на місцях. В умовах економічної кризи, коли держава зіштовхується з обмеженими ресурсами, співпраця з громадськими організаціями, волонтерами та активними громадянами дозволяє краще розуміти і задовольняти потреби населення. Проте така співпраця часто є фрагментарною та недостатньо організованою.

Отже, органи місцевого самоврядування в умовах економічної кризи стикаються з численними проблемами та викликами, які потребують

термінового реагування і нових підходів до управління. Розв'язання цих проблем вимагає не лише зусиль на місцевому рівні, а й підтримки з боку центральної влади, міжнародних організацій та партнерів. Проте, тільки в умовах належного фінансування, ефективної організації роботи та залучення громади органи місцевого самоврядування зможуть забезпечити сталий розвиток і стабільність в кризові періоди.

Партнерство з приватним сектором та міжнародними організаціями, співпраця з технологічними компаніями та залучення грантового фінансування від міжнародних організацій можуть стати важливими джерелами для прискорення цифрової трансформації органів місцевого самоврядування, що дозволить впроваджувати сучасні технології швидше і ефективніше, а в умовах дефіциту коштів це є особливо актуальним.

В табл. 1.4 представлено ключові сфери діяльності місцевих органів самоврядування та їхні основні виклики в умовах економічної кризи.

Таблиця 1.4

Основні проблеми та виклики у різних сферах діяльності місцевих органів самоврядування в умовах економічної кризи

Сфера діяльності	Ключові проблеми та виклики	Причини виникнення	Пріоритетні заходи для подолання
1	2	3	4
Економіка	1. Фінансова нестабільність малого та середнього бізнесу	Падіння платоспроможності, обмеженість доступу до капіталу	Пільгове кредитування, державні програми підтримки малого та середнього бізнесу
	2. Обмежений доступ до зовнішніх ринків та відсутність експортної підтримки	Економічні санкції, нестабільність гривні	Програми державної підтримки експорту
	3. Залежність від зовнішніх запозичень та економічна залежність	Зовнішня економічна залежність та нестабільність глобального ринку	Пошук альтернативних внутрішніх джерел фінансування
Освіта	1. Недофінансування закладів освіти	Скорочення бюджетного фінансування та обмеженість місцевих ресурсів	Державні субвенції та гранти на підтримку освітніх закладів

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
	2. Дефіцит кваліфікованих педагогічних кадрів	Низька оплата праці, відтік фахівців за кордон	Програми підвищення заробітної плати та соціальної підтримки педагогів
	3. Недостатній рівень цифровізації освіти та інтеграція цифрових технологій	Недостатність фінансування для цифрових інновацій	Інвестиції у розвиток цифрової інфраструктури для освітніх закладів
Охорона здоров'я	1. Недостатність медичного обладнання та ресурсів	Обмеженість державного фінансування	Цільові субвенції для оновлення медичної інфраструктури
	2. Високий рівень виїзду медичних фахівців, кадровий дефіцит	Недостатній рівень зарплат, складні умови праці	Запровадження надбавок та спеціальних програм для підтримки медичних кадрів
	3. Обмежений доступ до медичних послуг у сільській місцевості	Недостатня кількість медичних закладів у віддалених регіонах	Мобільні клініки, покращення логістики медичних поставок, фінансування будівництва та модернізації місцевих медичних закладів та інформаційно-освітні програми для населення
Інфраструктура	1. Зношеність транспортної та житлово-комунальної інфраструктури	Відсутність інвестицій в оновлення інфраструктури	Інвестиційні програми для ремонту та модернізації інфраструктурних об'єктів
	2. Недостатня інтеграція транспортних маршрутів та інфраструктурний розрив між регіонами	Відсутність планування мультимодальних перевезень	Створення мультимодальних хабів, інвестиції у розвиток транспортних вузлів
	3. Погіршення якості житлово-комунальних послуг	Нестача коштів для утримання житлових та комунальних об'єктів	Програми державно-приватного партнерства у сфері ЖКГ
Соціальний захист	1. Недостатність фінансування програм соціальної підтримки для вразливих верств населення	Обмеженість бюджетів місцевих органів	Додаткове державне фінансування соціальних програм

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
	2. Зростання безробіття та економічної нерівності серед населення	Відсутність програм підтримки зайнятості, зокрема для молоді	Розробка програм працевлаштування та професійного навчання
	Вплив цифрових технологій на доступ до соціальних послуг	Швидкий розвиток цифрових технологій та їх впровадження в усі сфери життя, що створює як нові можливості, так і цифрові бар'єри для певних груп населення	Розробка доступних онлайн-платформ для отримання соціальних послуг, що дозволяють подати заявку на допомогу, отримати консультації та інші послуги через інтернет. Підготовка та навчання населення цифрових навичок
Екологія	1. Низька ефективність управління відходами та їх переробки	Нестача інфраструктури для утилізації та переробки	Інвестиції у будівництво сучасних сміттєпереробних комплексів
	2. Забруднення водних ресурсів, відсутність контролю за скидами	Низький рівень екологічного контролю та моніторингу	Створення системи моніторингу та регулювання забруднень
	3. Погіршення якості повітря в урбанізованих регіонах	Нестача екологічних ініціатив для промислових підприємств	Запровадження екологічних податків та стимулів для зменшення викидів

Джерело: сформовано автором

Аналізуючи табл. 1.4, можна зазначити, що в умовах економічної кризи місцеві органи самоврядування стикаються з численними викликами у різних сферах діяльності, що потребує комплексного підходу до вирішення проблем. Найбільшими труднощами є фінансова нестабільність, дефіцит ресурсів і кадрові проблеми, що обумовлюють недостатність фінансування у сферах економіки, освіти, охорони здоров'я та соціального захисту. У той же час, кожна з цих сфер вимагає чітко спрямованих заходів для подолання зазначених проблем [54].

Сучасні виклики комунікації між основними суб'єктами взаємодії, а саме органами місцевого самоврядування, державними інституціями та громадою представлено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Основні проблеми та виклики у різних сферах діяльності місцевих органів самоврядування в умовах економічної кризи

Суб'єкт	Основні типи взаємодії з іншими суб'єктами	Ключові проблеми та виклики	Необхідні ресурси та підтримка
Органи місцевого самоврядування	- взаємодія з державними органами для забезпечення ресурсів та реалізації державних програм; - комунікація з громадою для збору зворотного зв'язку та участі в місцевих ініціативах	- недостатня фінансова підтримка в умовах кризи; - обмежені можливості цифровізації	- додаткове фінансування з державного та обласного бюджетів; - інфраструктура для цифрових послуг; - тренінги для працівників
Державні інституції	- надання регуляторної та фінансової підтримки місцевим органам; - контроль за дотриманням законодавства та стандартів; - підтримка проєктів із соціального та економічного розвитку на місцях	- складність адаптації державних програм до потреб конкретних регіонів; - відсутність оперативної інформації з місць; - ускладнення управлінських процедур	- гнучкість нормативної бази для врахування регіональних особливостей; - системи для моніторингу потреб на місцях
Громада	- зворотний зв'язок до місцевих органів щодо якості послуг та рівня задоволеності; - участь у громадських слуханнях, місцевих опитуваннях; - ініціатива щодо соціальних та інфраструктурних проєктів	- низький рівень залученості через недовіру до місцевих органів; - недостатня прозорість діяльності органів самоврядування; - обмежений доступ до інформації	- освітні кампанії з громадянського залучення; - підвищення прозорості через публікацію звітів та відкритих даних

Джерело: сформовано автором

У періоди економічної кризи місцеві органи самоврядування стикаються з низкою проблем, серед яких найважливішими є дефіцит бюджету, зменшення доходів, зростання соціальних витрат і погіршення фінансової підтримки з боку держави. Ці виклики значно обмежують їхню здатність ефективно виконувати свої функції, особливо в таких критичних сферах, як охорона здоров'я, освіта, соціальний захист і підтримка інфраструктури. Проте, попри існуючі перешкоди, є можливості для стабілізації ситуації за рахунок оптимізації видатків, залучення нових джерел фінансування, підвищення прозорості управління, а також розвитку цифрових технологій, що дозволяють спростити процеси обслуговування населення і покращити контроль за фінансами.

1.3. Зарубіжний досвід організаційно-економічного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в умовах кризових ситуацій

Органи місцевого самоврядування в сучасних умовах зіштовхуються з численними викликами, особливо під час економічних криз. Як приклад, у 2020 році, коли виникла сукупність взаємопов'язаних кризових явищ – епідеміологічна загроза, економічна нестабільність та соціальна напруга – сформувалася так звана полікриза, за якої одночасне виникнення кількох взаємопов'язаних криз впливало одна на одну, посилюючи загальний деструктивний ефект, що зумовила потребу у прийнятті місцевими органами влади гнучких, узгоджених і стійких управлінських рішень. За умов скорочення бюджетних надходжень і зростання соціальних потреб громад стає очевидним, що ефективне функціонування місцевої влади потребує впровадження спеціальних механізмів підтримки. Досвід різних країн світу свідчить про різноманітні підходи до організаційно-економічного забезпечення місцевого самоврядування, які можуть бути ефективними для адаптації в Україні.

У багатьох країнах у кризові періоди місцеві органи отримують додаткову фінансову підтримку через спеціальні фонди. Країни ЄС активно використовують структурні фонди (Європейський фонд регіонального розвитку

(EFRR), Європейський соціальний фонд (ESF), Фонд справедливого переходу (JTF), Фонд згуртованості (CF), Європейський аграрний фонд розвитку сільських територій (EAFRD)) та інші для забезпечення фінансування регіонального розвитку, що допомагає підтримувати стабільність у кризові часи [55].

Європейський фонд регіонального розвитку (EFRR) спрямований на підтримку інвестицій у регіональну інфраструктуру, розвиток малого і середнього бізнесу, інновації та екологічні проєкти. У кризових умовах фонд забезпечує фінансування проєктів з модернізації комунальної інфраструктури, енергоефективності будівель, розвитку цифрових технологій для публічних сервісів, що сприяє не лише збереженню робочих місць, але й підвищенню якості надання послуг населенню на рівні місцевого самоврядування.

Європейський соціальний фонд (ESF) орієнтований на розвиток людського капіталу, покращення ринку праці, підвищення кваліфікації працівників та соціальну інтеграцію. У кризові періоди фонд підтримує програми перенавчання, адаптації працівників до нових умов, а також заходи із запобігання безробіттю, що суттєво зменшує соціальне напруження на місцях. Органи місцевого самоврядування використовують ESF для організації навчальних та соціальних ініціатив, спрямованих на підтримку вразливих груп населення.

Фонд справедливого переходу (JTF) створений для пом'якшення соціально-економічних наслідків переходу до кліматично нейтральної економіки, що стає особливо важливим у контексті енергетичної кризи та екологічних викликів. Фонд сприяє підтримці регіонів із залежністю від вугілля та інших традиційних галузей, фінансує проєкти з переорієнтації економіки, створення нових робочих місць у «зелених» секторах. Для органів місцевого самоврядування це важливий інструмент для реалізації регіональних стратегій сталого розвитку та адаптації до змін.

Фонд згуртованості (CF) орієнтований на підтримку країн-членів із відносно низьким рівнем доходів для поліпшення транспортної інфраструктури,

довкілля та енергетичної ефективності. У кризових ситуаціях СФ дозволяє здійснювати масштабні інвестиції у водопостачання, очистку стічних вод, транспортні магістралі, що забезпечує підвищення якості життя на місцевому рівні та сприяє економічному відновленню регіонів.

Європейський аграрний фонд розвитку сільських територій (EAFRD) спрямований на підтримку сільських територій, розвиток аграрного сектору, збереження природних ресурсів і підвищення конкурентоспроможності. У кризових умовах фонд дозволяє забезпечити зайнятість у сільських громадах, підтримати місцеві бізнеси, інвестувати в екологічні проєкти, спрямовані на адаптацію до кліматичних змін, що особливо важливо для органів місцевого самоврядування у сільських районах, які часто мають обмежені бюджети і вразливі до зовнішніх кризових явищ.

У США система підтримки органів місцевого самоврядування в кризових ситуаціях має багатовимірний характер і базується на широкому спектрі федеральних, штатних та місцевих програм, які спрямовані на забезпечення фінансової стабільності, розвиток інфраструктури, підтримку економічного відновлення та соціальну підтримку населення. Діють численні грантові програми для місцевих органів, зокрема через Агентство економічного розвитку (EDA), яке функціонує у складі Міністерства торгівлі США. EDA спрямовує гранти на підтримку проєктів місцевого розвитку, модернізації інфраструктури, сприяння інноваціям, підтримку підприємництва та створення нових робочих місць. В умовах кризових явищ EDA активізує фінансування проєктів з відновлення місцевих економік, розробляє спеціальні програми підтримки найбільш вразливих регіонів [56].

На федеральному рівні діє Програма управління надзвичайними ситуаціями (FEMA), яка забезпечує організаційно-технічну і фінансову підтримку для місцевих і регіональних органів влади у випадках стихійних лих, техногенних аварій та інших кризових подій. FEMA надає як грантову допомогу, так і консультаційні послуги з розробки планів реагування і відновлення, що підвищує оперативність і ефективність місцевих органів влади [57].

Для стимулювання місцевих ініціатив у сфері розвитку існують також механізми муніципальних облігацій (Municipal Bonds) – боргових інструментів, що дозволяють місцевим урядам залучати капітал на великі інвестиційні проєкти, включно з розвитком транспортної, соціальної та комунальної інфраструктури. У кризові періоди випуск муніципальних облігацій часто супроводжується підтримкою федерального уряду через гарантії або цільові програми, що знижує ризики для інвесторів і сприяє залученню необхідних ресурсів [58].

Важливою практикою є партнерства між публічним та приватним секторами (Public-Private Partnerships (PPP)), які дозволяють органам місцевого самоврядування реалізовувати складні проєкти з обмеженими бюджетами. Через PPP фінансуються і впроваджуються проєкти модернізації інфраструктури, будівництва житла, енергетичної ефективності, що у кризові періоди стає особливо актуальним [59].

Фінансова підтримка також надходить через різноманітні федеральні грантові програми, які координуються різними відомствами (наприклад, Департаментом житлового будівництва та міського розвитку HUD [60], Міністерством транспорту [61], Департаментом сільського розвитку USDA [62]). Програми передбачають фінансування проєктів зі сталого розвитку, покращення якості життя в громадах, створення робочих місць і підтримки малого бізнесу.

Особливої уваги заслуговує розвиток цифрових технологій у сфері місцевого управління. У США широко впроваджуються smart-city ініціативи, які допомагають органам місцевого самоврядування оптимізувати управлінські процеси, підвищувати прозорість, забезпечувати ефективну комунікацію з громадянами навіть в умовах криз.

Багаторівнева система організаційно-економічного забезпечення місцевого самоврядування у США поєднує фінансову підтримку через гранти, механізми залучення капіталу, партнерства та інноваційні технології, що забезпечує високу адаптивність і стійкість місцевих громад у кризових умовах.

Українська система організаційно-економічного забезпечення органів місцевого самоврядування потребує переналаштування, а саме зміни та оновлення інституційної архітектури на засадах результативності, інноваційності та довгострокового стратегічного планування (перехід від ситуативного управління до стратегічного мислення, де рішення ухвалюються з урахуванням майбутніх соціально-економічних викликів, демографії, екології та потреб наступних поколінь). Із врахуванням воєнного стану, обмеженості фінансових і матеріальних ресурсів, а також зростаючих очікувань громадян, окремі елементи програм США можуть бути і вже частково адаптовані до українських реалій як ефективні інструменти посилення спроможності органів місцевого самоврядування [63].

Німеччина є прикладом держави з високим рівнем децентралізації, де органи місцевого самоврядування відіграють визначальну роль у забезпеченні публічних послуг, соціального захисту та інфраструктурного розвитку. Адміністративно-територіальний устрій країни включає 16 федеральних земель, кожна з яких наділена власною конституцією, урядом і парламентом, а також має широкі повноваження у сферах освіти, культури, охорони здоров'я та внутрішньої безпеки. Нижчі рівні – регіони (Regierungsbezirke), округи (Landkreise) та муніципалітети – здійснюють безпосереднє управління на місцях, забезпечуючи виконання локальних функцій. Федеральна модель Німеччини передбачає не лише розмежування компетенцій, а й активну участь земель у формуванні загальнонаціональної політики, така інституційна конфігурація дозволяє узгоджувати стратегічні рішення на макрорівні з регіональними особливостями, що набуває особливого значення в умовах кризових ситуацій. Організаційно-економічне забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування у Німеччині базується на поєднанні фінансової самостійності муніципалітетів і цільової підтримки з боку вищих рівнів влади.

У кризові періоди, зокрема, під час пандемії COVID-19, особливо гостро постало питання компенсації втрат місцевих бюджетів, передусім від податку на підприємницьку діяльність (Gewerbesteuer), який є основним джерелом

надходжень для муніципалітетів. Уряд Німеччини разом із урядами федеральних земель запровадив «Пакт муніципальної солідарності 2020» («Kommunalen Solidarpakts 2020»), відповідно до якого були виділені мільярдні фінансові трансфери для стабілізації бюджетів місцевих громад. Пакт передбачав не лише пряму фінансову підтримку, а й реформування системи взаєморозрахунків між рівнями влади для довгострокового забезпечення фінансової спроможності органів місцевого самоврядування [64]. Крім того, Федеральний уряд активізував діяльність Німецького банку розвитку (KfW), який запропонував муніципалітетам та підприємствам програми пільгового кредитування. Зокрема, через програму KfW Instant Loan місцева влада отримала можливість швидко залучати позики для модернізації інфраструктури, підтримки енергоефективних проєктів і подолання наслідків пандемії. Кредити надавались із державною гарантією (до 100 %), що значно знижувало ризики для кредиторів [65].

Ще одним важливим інструментом стала інвестиційна ініціатива в рамках «Механізм відновлення та стійкості» (Recovery and Resilience Facility, (RRF)), відповідно до якої Німеччина отримала понад 30 млрд євро грантових коштів [55]. Частина цих ресурсів була спрямована на цифрову трансформацію муніципальних сервісів, кошти розподілялись через спеціально створені федеральні платформи, що забезпечувало прозорість і контроль ефективності витрат.

В Німеччині публічно-приватне партнерство (PPP) також розглядається як важливий механізм подолання інфраструктурного дефіциту на місцевому рівні. Завдяки чіткому правовому регулюванню та присутності спеціалізованих агентств, муніципалітети активно залучають приватний капітал до реалізації довгострокових проєктів у сфері транспорту, охорони здоров'я, освіти та енергетики. У кризовий період такі партнерства отримали додаткові імпульси через зростання потреб у швидкому оновленні інфраструктури за умов обмежених бюджетів.

Окремої уваги заслуговують цифрові ініціативи, зокрема в рамках національної стратегії «Digitalstrategie für Deutschland». У співпраці з

федеральними землями місцеві органи отримали доступ до платформ eGovernment, завдяки яким оптимізовано процес надання адміністративних послуг, поліпшено доступ до публічної інформації та забезпечено ефективні канали зворотного зв'язку з населенням, що дозволило зменшити адміністративне навантаження та підвищити довіру громадян до інститутів влади в періоди нестабільності.

У кризових умовах німецька модель продемонструвала свою дієздатність, а саме місцеві органи влади, спираючись на власні ресурси та міжурядові фінансові механізми (субвенції, пільгове кредитування, пакети підтримки), мали змогу оперативно реалізовувати антикризові заходи.

Отже, німецька модель забезпечення життєздатності місцевого самоврядування в умовах криз ґрунтується на принципах фінансової солідарності, інституційної взаємодії, інвестиційної підтримки та цифрової трансформації. Особливість підходу полягає у чіткому розподілі відповідальності між рівнями управління, а також у здатності швидко мобілізувати ресурси й адаптувати політику до нових викликів. Враховуючи схожі виклики, що постають перед органами місцевого самоврядування в Україні, досвід Німеччини може бути корисним як орієнтир для розробки стратегій фінансової стійкості, впровадження цифрових інструментів управління та розвитку партнерств на місцях.

Англійська модель місцевого самоврядування вирізняється високим рівнем нормативної централізації при збереженні значної функціональної автономії місцевих органів влади. Більшість муніципальних органів не мають права самостійно змінювати ставки основних податків, а близько 70 % доходів місцевих бюджетів формуються за рахунок грантів, трансфертів або перерозподілених податків з центрального бюджету. Під час кризи центральний уряд відіграє вирішальну роль у підтримці фінансової спроможності муніципалітетів [66].

У межах програми Smart Places органи місцевого самоврядування Англії отримували державну підтримку на впровадження рішень у сфері «розумного»

управління, зокрема щодо аналізу мобільності громад, управління енергією в режимі реального часу та впровадження цифрових сервісів для населення, що є особливо актуальним у кризовий час, коли цифровізація дозволяє зменшити витрати, оптимізувати адміністративні процеси та підтримати вразливі групи населення [67].

Суттєвим кроком стало впровадження UK Shared Prosperity Fund (UKSPF), фонд спрямований на зменшення територіальної нерівності та підтримку місцевих ініціатив. У період 2022-2025 років фонд виділив 2,6 млрд фунтів стерлінгів на розвиток професійних навичок, підприємництва, інфраструктури, цифрової інклюзії. Розподіл коштів координується на місцевому рівні через Local Investment Plans, що дозволяє враховувати специфіку територій [68].

Франція є прикладом країни з довготривалою традицією централізованого управління, що з другої половини XX століття послідовно трансформується в напрямку децентралізації. Сьогодні французька модель місцевого самоврядування базується на трьох ключових рівнях – комуна (муніципалітет), департаменти та регіони – кожен з яких має законодавчо визначені повноваження, бюджети та механізми взаємодії з центральною владою. Водночас організаційно-економічне забезпечення місцевої влади у Франції в кризових умовах залишається тісно пов'язаним із державною політикою та міжурядовими трансфертами [69].

Ключовим механізмом підтримки муніципалітетів у кризові періоди, зокрема під час пандемії COVID-19, стала надзвичайна бюджетна допомога (Dotation de soutien à l'investissement local (DSIL)), спрямована на стимулювання інвестицій у розвиток місцевої інфраструктури. Загалом у рамках плану «France Relance» держава передбачила 2,5 млрд євро на підтримку публічних інвестицій органів місцевого самоврядування, кошти були розподілені у вигляді спеціальних дотацій. Окрім цього, було виділено 40 млн євро на інвентаризацію й оцінку технічного стану інфраструктурних споруд у понад 28000 комун, а також передбачено 250 млн євро на цифрову інклюзію в рамках стратегії національного рівня. Усі зазначені заходи реалізовувались у тісній координації з

префектурами регіонів і департаментів. Загальну координацію програми підтримки місцевих інвестицій здійснює Генеральна дирекція місцевих органів влади при Міністерстві територіальної згуртованості та зв'язків з місцевими органами влади (Ministère de la Cohésion des Territoires et des Relations avec les Collectivités Territoriales) [69].

З точки зору фінансових інструментів, муніципалітети мали можливість залучати пільгові кредити через Касу депозитів та позик (Caisse des Dépôts et Consignations) – національну фінансову установу, яка традиційно відіграє роль державного інвестора в інфраструктурні проєкти. В умовах пандемії CDC забезпечила муніципалітети Франції пільговими кредитами для інфраструктурних, енергоефективних та житлових проєктів, кошти надавалися через нові кредитні лінії, запроваджені як безпосередньо CDC, так і у партнерстві з іншими фінансовими установами (EIB, SFIL).

Інноваційним інструментом у Франції є «територіальні контракти» контракти відновлення та екологічного переходу» (Contrats de relance et de transition écologique (CRTE)), які укладаються між державою та місцевими громадами для реалізації довгострокових стратегічних цілей, з урахуванням кліматичних викликів і соціальних потреб. У контексті кризи такі контракти були переглянуті з акцентом на стійкість інфраструктури, зменшення залежності від викопного палива та зміцнення місцевої економіки. CRTE спрямовані на відновлення та посилення співпраці між державними структурами, органами місцевого самоврядування та всіма зацікавленими сторонами на місцевому рівні – зокрема бізнесом, громадськими об'єднаннями і населенням [72].

У кризових умовах значну увагу також приділено цифровізації місцевих органів влади. У центрі політики цифрового оновлення перебувала програма Transformation Numérique des Territoires (TNT) – ініціатива, спрямована на розвиток партнерства між державою та органами місцевого самоврядування у сфері цифрового адміністрування. У межах цієї програми було презентовано результати реалізації фонду France Relance у частині цифрової трансформації місцевих органів влади, зокрема фактичні зобов'язання держави щодо

фінансування проєктів, а також конкретні приклади реалізованих цифрових ініціатив на муніципальному рівні – від інтегрованих систем управління громадськими послугами до цифрових платформ участі громадян [73].

Французький досвід демонструє, що в умовах кризи органи місцевого самоврядування можуть залишатися дієздатними завдяки поєднанню централізованої підтримки, міжмуніципальної співпраці, стратегічного планування та гнучких фінансових механізмів. Така модель є результатом державної політики, яка розглядає кризу не лише як виклик, а й як імпульс для модернізації. Такий підхід є надзвичайно актуальним і для України, особливо з огляду на потребу швидкої адаптації до нових соціально-економічних і безпекових реалій.

Модель місцевого самоврядування Італії ґрунтується на принципах субсидіарності, автономії та багаторівневого управління. Згідно з Конституцією [74], органи місцевого самоврядування, а саме комуни, провінції, міста-метрополіси та регіони мають законодавчо закріплене право формувати свої бюджети, організовувати місцеві послуги та брати участь у розробці стратегій регіонального розвитку. Водночас особливістю італійської системи є фіскальна асиметрія, при якій північні регіони мають вищий рівень автономії, власних доходів та контролю над бюджетом, а південні – більшу залежність від державних дотацій [75, 76].

Під час пандемії COVID-19 Італія зазнала однієї з найглибших криз у Європі. Відповіддю на виклики стала реалізація Національного плану відновлення та стійкості (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)), профінансованого за рахунок європейського фонду Next Generation EU, загальним обсягом понад 193,1 млрд євро (65,5 млрд євро з грантів і 127,6 млрд євро позик), із яких значна частина була спрямована на місцеві проєкти. У рамках PNRR місцеві органи влади отримали прямий доступ до ресурсів для реалізації ініціатив у сферах: енергетичної трансформації (модернізація будівель, розвиток відновлюваних джерел енергії); цифровізації адміністрацій (впровадження хмарних сервісів, електронних реєстрів, порталних послуг); транспортної

інфраструктури (розвиток громадського транспорту, велосипедної мережі); соціальної інклюзії (дитсадки, послуги догляду за літніми людьми, підтримка вразливих груп) [77].

Окремо слід зазначити програму «Missione 5 – Inclusione e coesione», в рамках Національного плану відновлення та стійкості (PNRR) Італії, яка спрямована на зменшення соціальних, економічних та територіальних нерівностей, зокрема в південних регіонах країни, стимулювання зайнятості й підтримку громадських ініціатив. Завдяки програмі муніципалітети південних регіонів отримали змогу фінансувати програми розвитку соціального підприємництва та активної інтеграції безробітних [77].

У контексті кризового управління важливу роль відіграє система Protezione Civile (Італійська служба цивільного захисту), яка координує дії місцевих адміністрацій у надзвичайних ситуаціях на всіх рівнях (центральному, регіональному, муніципальному), надає методичну та фінансову підтримку. У кризових ситуаціях активно мобілізується добровільна мережа волонтерів (понад 5000 організацій) та місцевих служб – особливий акцент саме на координації ресурсів, включно з медичними, науковими, спецпідрозділами і службами безпеки [78].

Іншим інструментом є Фонд компенсації доходів муніципалітетів (Fondo di solidarietà comunale), який забезпечує горизонтальне перерозподілення ресурсів між муніципалітетами з урахуванням їхньої фінансової спроможності та рівня потреб. Фонд в 2021-2022 роках став важливим ресурсом для муніципалітетів, які втратили значну частину податкових надходжень (туризм, сфера послуг). Фонд спрямував кошти не лише на вирівнювання фінансових дисбалансів, а й на підтримку соціальних інфраструктур, що робить його ключовим інструментом кризового управління на місцевому рівні.

Моделі публічно-приватного партнерства (PPP) в Італії активно використовуються для залучення інвестицій у такі ключові сфери, як водопостачання, енергетика та управління відходами. У кризових умовах ці

інструменти допомагають компенсувати обмеження державного фінансування та прискорювати модернізацію інфраструктури [77].

Загалом, італійська практика демонструє поєднання стратегічного планування на рівні держави з автономністю реалізації на рівні муніципалітетів, що забезпечує гнучкість і адаптивність у кризових умовах. Для України досвід Італії є особливо корисним у питаннях координації кризового реагування та інтеграції соціальних функцій місцевої влади.

Іспанія одна з найбільш децентралізованих держав Європи, де автономні спільноти (*Comunidades Autónomas*) мають значну законодавчу, фінансову та адміністративну самостійність. У цьому контексті муніципалітети та провінції функціонують у тісній взаємодії з урядами регіонів, через механізми координації, зокрема *Federación Española de Municipios y Provincias* (FEMP). FEMP виступає ключовим інструментом спільного антикризового управління в Іспанії, її активна роль у координації з центральною владою, налагодженні співпраці з європейськими інституціями та розробці локальних програм реагування підтверджує важливість синергії між усіма рівнями влади в умовах кризових ситуацій [79].

Під час пандемії COVID-19 іспанський уряд ініціював «План економічного і соціального відновлення» (*Plan España Puede*), який, як і в Італії, фінансувався за рахунок коштів ЄС у межах *Next Generation EU*. Частина цих коштів близько 20 млрд євро була передбачена для регіонального і місцевого рівнів [80]. Ключові напрямки, в рамках *Plan España Puede*: цифрова трансформація органів влади (модернізацію сервісів, впровадження електронного документообігу, відкритих даних і цифрового доступу громадян до послуг); екологічний перехід (фінансування муніципальних проєктів у сфері сталої мобільності, чистої енергії, управління природними ресурсами); соціальна згуртованість (розвиток локальної інфраструктури, підтримка безробітних, інклюзивних освітніх проєктів).

Окрему роль відіграли програми *Fondos de Cooperación Local*, які надавали гнучке фінансування місцевим органам влади на забезпечення базових

публічних послуг, сприяючи децентралізованому управлінню та оперативному реагуванню на місцеві потреби, що є особливо важливим в умовах кризових ситуацій. Уряд також активізував Fondo COVID-19, з якого понад 16 млрд євро було розподілено на регіональні та місцеві адміністрації без зобов'язання повернення, що дозволило оперативно реагувати на виклики пандемії [80].

Упродовж 2020-2022 років державна фінансова установа Іспанії Instituto de Crédito Oficial (ICO) реалізувала масштабну програму підтримки, у межах якої було профінансовано понад мільйон проєктів малого бізнесу та ініціатив органів місцевого самоврядування, що надало муніципалітетам змогу залучати кредитні ресурси для реалізації інфраструктурних, цифрових, екологічних і соціально орієнтованих проєктів навіть за умов обмеженого державного фінансування. Для розширення доступу до позик і забезпечення рівномірного охоплення всієї території країни було передбачено залучення регіональних філій фінансових установ до адміністрування брокерських кредитних ліній ICO. На сьогодні ці інструменти зберігають актуальність та продовжують використовуватись муніципалітетами як дієвий механізм фінансування місцевого розвитку в умовах економічної нестабільності [80].

Також активно використовувались міжмуніципальні консорціуми, в Іспанії це дієвий інструмент організаційно-економічного забезпечення діяльності місцевого самоврядування, який: оптимізує витрати шляхом масштабного об'єднання ресурсів; сприяє фінансово-інституційному зміцненню місцевого управління; є особливо актуальним для сільських і малих муніципалітетів, де самостійне виконання інфраструктурних проєктів часто є економічно недоцільним.

Однією з характерних рис іспанської моделі є розгалужена система громадської участі, яка реалізується через місцеві ради, цифрові платформи та муніципальні форуми, що забезпечує високу легітимність прийнятих рішень і сприяє оперативному адаптуванню політики до актуальних потреб населення, зокрема в умовах кризових ситуацій.

Іспанія також стала однією з перших країн, які офіційно інтегрували Цілі сталого розвитку (SDGs) до стратегічного планування на муніципальному рівні, що дозволило спрямувати антикризові заходи не лише на подолання соціально-економічних наслідків, а й на забезпечення довгострокового сталого розвитку місцевих громад [80].

Загалом, іспанський досвід показує ефективність децентралізованого управління у кризових умовах за умови належної координації, фінансової підтримки з боку центрального уряду та активної участі громадян.

Скандинавські країни послідовно демонструють одну з найефективніших моделей місцевого самоврядування у світі. Характерною ознакою є високий рівень децентралізації, податкової автономії громад, а також високий рівень довіри населення до інституцій влади. Органи місцевого самоврядування, а саме муніципалітети, комуни, регіони, відповідають за значну частину публічних послуг: охорону здоров'я, освіту, соціальний захист, комунальну інфраструктуру. У період криз, зокрема під час пандемії COVID-19, скандинавська модель продемонструвала виняткову стійкість, завдяки добре структурованій системі міжмуніципального співробітництва, резервам стійкості на місцевому рівні, а також інтегрованим цифровим системам управління.

Швеція має 290 муніципалітетів і 21 регіон, кожен муніципалітет має право самостійно встановлювати податок на доходи фізичних осіб, що забезпечує бюджетну автономію. Доходи органів місцевого самоврядування становлять близько 40 % від загальних доходів сектору державного управління. У кризовий період держава не втручалася в автономію муніципалітетів, але надавала фінансові компенсації за додаткові витрати, пов'язані з пандемією [81]. Було створено Державний фонд стабілізації муніципальних фінансів, із якого уряд виділив понад 20 млрд шведських крон на покриття дефіцитів, викликаних зростанням витрат на охорону здоров'я та соціальні послуги. З цієї суми 12,5 млрд шведських крон було передбачено як постійне додаткове фінансування для місцевого самоврядування, що дозволило забезпечити доступ

до якісних медичних послуг, освіти, соціального забезпечення та громадського транспорту [82].

У відповідь на виклики, спричинені пандемією COVID-19, муніципалітети та регіони отримали значне фінансування для покриття додаткових витрат, пов'язаних із забезпеченням медичної допомоги, а також для компенсації втрат податкових надходжень, викликаних економічним сповільненням. Зокрема, інвестиції були спрямовані на підвищення енергоефективності житлового фонду багатоквартирних будинків, розширення мережі зарядних станцій для важкого транспорту, а також на проведення планового технічного обслуговування залізничної інфраструктури. Важливим компонентом стратегії стала реалізація природоохоронних заходів, які забезпечують збереження цінних екосистем, а також податкові стимули, спрямовані на підтримку впровадження зелених технологій. Додатково, значну увагу приділено розвитку ініціатив у сфері циркулярної економіки, що має на меті оптимізацію використання ресурсів та зниження екологічного навантаження. Такий комплексний підхід демонструє ефективність інтеграції фінансової підтримки з орієнтацією на сталий розвиток у забезпеченні життєздатності органів місцевого самоврядування в умовах кризових ситуацій, що є цінним досвідом для розробки подібних стратегій в Україні [83].

Модель місцевого самоврядування Норвегії базується на 357 комунах та 15 регіонах. Муніципалітети мають конституційно захищену автономію, і близько 70 % витрат бюджету органів місцевого самоврядування покривається за рахунок локального податку на доходи та державних трансфертів [84]. Ключовим антикризовим інструментом став Урядовий пакет стабілізації на суму 7,3 млрд норвезьких крон у 2021 році, кошти були спрямовані на підтримку муніципалітетів, зокрема на компенсацію додаткових витрат, пов'язаних з пандемією COVID-19. Зокрема, 4,4 млрд крон було надано як збільшення субсидії на душу населення, а 1,5 млрд крон у вигляді дискреційних коштів, тобто фінансових ресурсів, які муніципалітети могли використовувати на власний розсуд відповідно до поточних потреб. Пакет підтримки включав

фінансування для утримання шкіл, дитячих садків, лікарень, а також для організації тестування та вакцинації [85].

Данія адміністративно поділяється на 98 муніципалітетів та 5 регіонів, сучасна структура була сформована внаслідок адміністративної реформи 2007 року, яка об'єднала попередні 271 муніципалітет та 13 графств у нові адміністративні одиниці. Регіони відповідають переважно за охорону здоров'я, зокрема управління лікарнями та медичними послугами, тоді як муніципалітети забезпечують соціальні послуги, освітні програми та виконують інші функції місцевого рівня. Такий поділ повноважень сприяє більш ефективному розподілу ресурсів і спеціалізації адміністративних структур. Основу фінансування місцевих бюджетів становлять місцеві податки (переважно податок на прибуток, податок на вартість землі, частина податку на прибуток підприємств), міжмуніципальний перерозподіл та трансферти від центрального уряду (гранти та відшкодування за конкретні витрати) [86]. У кризовий період держава застосувала договірну модель бюджетного планування, де кожен муніципалітет узгоджував із Міністерством фінансів свої витрати на кризові потреби, що дозволило забезпечити фіскальну дисципліну з одночасною гнучкістю у реагуванні на виклики. Значну роль відіграли регіональні кризові платформи, які координували дії муніципалітетів щодо закупівель, поширення інформації, підтримки шкіл та медичних закладів [87].

Фінляндія, хоча і менша за населенням, має глибоко інтегровану модель місцевого управління, де муніципалітети надають понад 65 % публічних послуг. У кризовий період 2020-2022 року вони діяли в межах Єдиного цифрового сервісного простору KANTA – платформи для дистанційного надання медичних, соціальних та адміністративних послуг [88]. Фінансова підтримка муніципалітетів надходила як через прямі трансферти, так і через Цільові фонди інновацій у сфері соціального захисту. Також активно залучались інструменти співфінансування через Фінський інноваційний фонд Sitra [89]. Фінляндія демонструє високий рівень децентралізації, розвитку цифрових сервісів та

ефективності місцевого самоврядування, що дозволяє оперативно реагувати на кризові виклики та забезпечувати якісне надання публічних послуг.

Скандинавський досвід свідчить про те, що високий рівень місцевої автономії, фінансова стійкість, комплексна цифровізація адміністративних процесів та міцна довіра між державними інституціями й місцевими громадами є визначальними факторами ефективного подолання кризових ситуацій. У цих країнах органи місцевого самоврядування виступають повноцінними партнерами в розробці та реалізації кризових політик, що сприяє впровадженню адаптованих, оперативних і результативних управлінських рішень.

Країни Східної Європи, що пройшли трансформаційний шлях від централізованої адміністративної моделі до демократичних структур із ринковою економікою, створили унікальні моделі місцевого самоврядування. Особливо вирізняється досвід Польщі, яка за останні три десятиліття не лише успішно реалізувала масштабну децентралізацію, а й адаптувала інституційні механізми до кризових викликів, зберігаючи баланс між автономією та централізованою підтримкою. Польща має трирівневу систему самоврядування: гміни (основний рівень), повіти (проміжний рівень) та воєводства (регіональний рівень), кожен рівень наділений функціональною автономією та відповідними бюджетними правами.

Ключовим джерелом стабільності у кризові періоди стало поєднання внутрішніх фінансових ресурсів та активного залучення коштів з різних європейських фондів. Зокрема, на національному рівні реалізуються програми, що включають фінансування з Європейського соціального фонду (ESF+) та Фонду справедливому переходу (JTF), спрямовані на модернізацію інфраструктури, підтримку малого та середнього бізнесу (МСП), цифровізацію послуг та розвиток людського капіталу. Програми охоплюють як національні, так і регіональні ініціативи, що дозволяє гмінам та повітам брати участь у реалізації проєктів, спрямованих на покращення якості життя місцевих громад [90].

У 2020-2021 роках польський уряд розгорнув масштабну антикризову програму «Tarcza Antykryzysowa» (Антикризовий щит), частина якої була спрямована безпосередньо на підтримку органів місцевого самоврядування, а саме: виділено понад 6 млрд злотих для компенсації втрат доходів місцевих бюджетів; гміни отримали доступ до спеціального Фонду місцевих інвестицій (Rządowy Fundusz Inwestycji Lokalnych), що фінансував інфраструктурні проекти у сфері транспорту, медицини, освіти; надано пільгові кредити і податкові послаблення для місцевих підприємств, реалізація яких координувалась через місцеві органи [91].

Особливо ефективним виявилось перенаправлення коштів з існуючих єврофондів на подолання наслідків пандемії. Згідно з домовленістю уряду Польщі з Єврокомісією, частину коштів з Операційної програми «Польща-Схід» (Program Polska Wschodnia) та регіональних операційних програм було дозволено використати на потреби охорони здоров'я, цифрову трансформацію муніципалітетів і відновлення місцевих економік [92, 93].

Польща є однією з провідних країн Східної Європи за кількістю реалізованих проектів за моделлю PPP, зокрема у сферах транспортної інфраструктури, теплопостачання, соціального житла. Зокрема, за даними Європейського інвестиційного банку (ЄІБ), Польща була найбільшим бенефіціаром фінансування ЄІБ для регіонів згуртованості у 2021 році, отримавши 4,5 млрд євро. Одним із найбільших проектів PPP у Польщі є розширення трамвайної мережі в Кракові (KST IV). Проект передбачає будівництво нової трамвайної лінії довжиною 4,5 км, включаючи нові зупинки та тунель, фінансування здійснюється за участю ЄІБ, Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) та інших партнерів. Проект є першим у Польщі, реалізованим за моделлю PPP у сфері міського транспорту, і слугує прикладом для інших місцевих органів влади [94].

Словаччина поєднує ефективне співфінансування муніципальних проектів із Цифровими платформами та стабілізаційними трансфертами під час кризи, посилюючи фінансову стійкість та модернізацію місцевого самоврядування. У

кризовий період органи місцевого самоврядування отримували цільові трансферти на покриття медичних і соціальних витрат, пов'язаних з COVID-19. Активно впроваджуються електронні послуги та онлайн-доступ до адміністративних функцій. На період 2021-2027 років для країни передбачено 12,8 млрд євро, включно з 4,2 млрд євро з ERDF і Cohesion Fund на інфраструктуру, зелені проєкти та цифрову трансформацію [95].

Угорська модель більше централізована, але в умовах кризи уряд також запровадив спеціальний механізм підтримки муніципалітетів через Цільовий стабілізаційний фонд, хоча частину фінансової автономії було скорочено. Угорщина активно адаптує європейські інструменти для місцевих потреб, зокрема інвестиційні кредити від ЄІБ і гранти ЄС. У 2020 році Європейський інвестиційний банк виділив Угорщині рекордні 767 млн євро, сконцентровані на відновленні після COVID-19. Значна частина цих коштів спрямовувалася на підтримку малого бізнесу і модернізацію охорони здоров'я, що посилює місцеву інвестиційну спроможність [96].

Системний аналіз зарубіжного досвіду підтверджує, що ефективне функціонування органів місцевого самоврядування у кризових ситуаціях можливе лише за умови інституційної автономії, фінансової стійкості, стратегічного довгострокового планування та інтеграції до національних і наднаціональних систем підтримки. Як свідчить практика провідних країн, саме місцевий рівень найоперативніше реагує на виклики, оскільки безпосередньо взаємодіє з населенням, має гнучкі механізми управління ресурсами та здатен адаптувати заходи реагування відповідно до локального контексту. Такий підхід забезпечує не лише стійкість громад у короткостроковій перспективі, а й створює передумови для сталого розвитку та підвищення довіри громадян до влади в у довгостроковій перспективі [97].

Аналіз зарубіжного досвіду свідчить про низку ключових елементів, які можуть бути ефективно адаптовані до українських реалій для посилення спроможності органів місцевого самоврядування в умовах криз і невизначеності, зокрема це: забезпечення податкової та бюджетної автономії громад; створення

спеціалізованих національних фондів кризової підтримки громад; інституційна взаємодія на основі партнерств; активне залучення міжнародних та європейських інструментів; розширення цифрових можливостей громад. Для України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення доцільно створити національну систему координації донорської підтримки для громад, яка включатиме як грантові, так і довгострокові інвестиційні механізми; цифровізацію та створення інфраструктури даних для управлінських рішень; публічно-приватне партнерство як мультиплікатор ресурсів; гнучкість, міжмуніципальне співробітництво та горизонтальну взаємодію; перехід до стратегічного, а не ситуативного управління.

Таблиця 1.6

Джерела фінансової підтримки органів місцевого самоврядування під час економічної кризи

Країна	Тип підтримки	Джерело фінансування	Приклад реалізації
1	2	3	4
США	Грантові програми	Агентство економічного розвитку (EDA)	Фінансування інфраструктурних проєктів. EDA пропонує гранти для інфраструктурних проєктів у регіонах, які зазнали економічних втрат, підтримуючи будівництво або модернізацію місцевих об'єктів, що сприяє стабілізації місцевої економіки.
ЄС	Структурні фонди	Європейський Союз через Європейський фонд регіонального розвитку та Європейський соціальний фонд	Підтримка регіонального розвитку. Фонди спрямовані на підтримку проєктів з регіонального розвитку, таких як будівництво інфраструктури, поліпшення зайнятості, підтримка малого та середнього бізнесу, що є ключовим для слабких регіонів.
Німеччина	Державно-приватне партнерство	Державні та приватні інвестиції	Спільні проєкти з підприємствами. У Німеччині значна частина муніципальних проєктів

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
			реалізується на основі державно-приватного партнерство, що дозволяє залучати приватні компанії для співфінансування проєктів, таких як будівництво доріг, соціального житла або оновлення інфраструктури.
Англія	Програми соціальної та фінансової підтримки	Державний бюджет, місцеві бюджети, благодійні організації	Підтримка безробітних, мігрантів і молоді. Діють механізми фінансування професійної перекваліфікації, створення тимчасових робочих місць, а також муніципальні ініціативи із залученням неурядових організацій для реалізації проєктів на місцях.
Франція	Програми стимулювання економіки	Національний фонд досліджень та інновацій для розвитку (FONRID)	Підтримка місцевих інноваційних стартапів та проєктів відновлення економіки після криз.
Італія	Інвестиції в інфраструктуру	Європейський інвестиційний банк, приватні партнери	Модернізація громадського транспорту та соціальних об'єктів.
Польща	Соціальне житло, муніципальні субсидії, інвестиційні програми	Державний бюджет, ЄС, муніципальні партнерства	Підтримка місцевих громад через національні програми будівництва соціального житла, а також шляхом субсидій на модернізацію інфраструктури та енергоефективність. Реалізація програм ЄС, спрямованих на розвиток слабких регіонів. Значна увага приділяється проєктам сталого міського розвитку, що дозволяє підвищити якість життя в містах та сільських громадах.
Канада	Регіональні субсидії та програми співфінансування	Державні програми розвитку сільських районів та північних територій	Надання субсидії та пільгового фінансування для розвитку інфраструктури та створення робочих місць у малозаселених регіонах.
Японія	Субсидії на розвиток регіональної економіки та інновації	Національний та місцеві бюджети.	Підтримка малих та середніх підприємств у сфері технологій та інновацій, що

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
			дозволяє зберегти зайнятість і сприяє модернізації економіки на регіональному рівні.
Австралія	Спеціалізовані фонди для сільськогосподарських і віддалених районів	Фонди федерального та місцевого рівнів, міжнародні гранти.	Підтримка інфраструктурних і соціальних проєктів в малонаселених районах, а також надання фінансування для боротьби з наслідками природних катастроф.
Україна	Гранти, пільгові кредити, субвенції	Державний бюджет, міжнародні фінансові організації (МВФ, Світовий банк, ЄС)	Програма підтримки для місцевих бюджетів від Світового банку для покриття соціальних витрат.

Джерело: сформовано автором за [55-96]

Для України надзвичайно важливо в умовах воєнної нестабільності та посткризового відновлення не просто переймати, а інтегрувати у власну практику кращі європейські та світові підходи до організаційно-економічного забезпечення місцевого самоврядування. Метою є не механічне запозичення моделей (копіювання без адаптації до національних, соціальних, правових чи економічних умов), а формування адаптивної, стійкої та інноваційно орієнтованої системи місцевого врядування, здатної забезпечувати належну якість життя в громадах навіть в умовах багатовимірних викликів ХХІ століття.

Джерела фінансової підтримки органів місцевого самоврядування є різноманітними залежно від країни та її економічних умов. Програми підтримки спрямовані на посилення соціальної та економічної стійкості громад під час криз.

Аналіз міжнародного досвіду фінансової підтримки органів місцевого самоврядування (табл. 1.6) свідчить про те, що більшість країн прагнуть адаптувати відповідні інструменти до особливостей своїх національних економік, регіонального розвитку та соціальних потреб. У США та Європейському Союзі активно використовуються грантові та субсидійні програми, спрямовані передусім на відновлення та модернізацію інфраструктури, стимулювання зайнятості й підтримку місцевої економіки.

Країни Європи, такі як Німеччина, Франція, Італія, надають перевагу державно-приватним партнерствам та інноваційним програмам, що стимулюють підприємництво і модернізацію. Для України, економіка якої перебуває в стані глибокої кризи, важливу роль відіграють міжнародні організації та фонди, які забезпечують грантову підтримку і пільгове кредитування для соціальної допомоги, покриття бюджетних витрат і підвищення енергоефективності. Комбінація державних, приватних та міжнародних джерел є найефективнішим підходом до підтримки місцевого самоврядування, адже дозволяє не лише забезпечувати стабільність громад, але й створювати умови для їхнього сталого розвитку та економічного зростання.

Отже, зарубіжний досвід організаційно-економічного забезпечення органів місцевого самоврядування під час кризових ситуацій підкреслює важливість диверсифікації джерел фінансування, оптимізації витрат та розвитку співпраці з приватним сектором і громадськими організаціями. Використання цифрових технологій і створення локальних соціальних програм може допомогти зменшити соціальну напругу і забезпечити стабільність місцевої влади навіть у найскладніші часи. Для України адаптація цих підходів може стати важливим кроком для розвитку ефективного та стійкого місцевого самоврядування, що відповідає викликам сьогодення.

Висновки до розділу 1

1. Обґрунтовано теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування та визначено його сутність як комплексної системи, що поєднує організаційні, фінансові, інформаційні та матеріально-технічні ресурси. Проаналізовано еволюцію наукових підходів до трактування даного поняття та уточнено його зміст з урахуванням сучасних умов, зокрема цифровізації управління та зростання ролі фінансової автономії громад. Доведено, що в умовах економічної кризи організаційно-економічне забезпечення набуває адаптивного характеру та

виступає ключовим інструментом забезпечення стійкості функціонування територіальних громад.

2. Проведений аналіз засвідчує, що в умовах економічної кризи органи місцевого самоврядування функціонують у складному та динамічному середовищі, яке характеризується поєднанням фінансових, соціальних, інституційних та інфраструктурних обмежень. Найбільш вагомими загрозами є дефіцит фінансових ресурсів, зростання соціального навантаження, обмеженість інвестиційних можливостей, недосконалість управлінських механізмів, залежність від центральних органів влади та зниження рівня довіри населення.

Сучасні реалії, зокрема вплив воєнного стану, посилюють системні дисбаланси та вимагають від органів місцевого самоврядування не лише адаптації до нових умов, а й переосмислення підходів до управління розвитком територій. У цих умовах важливого значення набуває здатність до ефективного використання обмежених ресурсів, впровадження інноваційних управлінських рішень, розвитку цифровізації та підвищення гнучкості управлінських процесів.

Водночас подолання окреслених проблем потребує комплексного підходу, який передбачає посилення фінансової автономії громад, удосконалення нормативно-правової бази, активізацію державно-приватного партнерства, розширення доступу до міжнародної технічної допомоги, а також формування ефективної системи взаємодії між місцевою владою, державними інституціями та громадянським суспільством.

3. Узагальнення зарубіжного досвіду організаційно-економічного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в умовах кризових ситуацій дозволяє зробити висновок про формування у провідних країнах світу комплексних, багаторівневих і адаптивних моделей управління, які поєднують фінансові, інституційні, інноваційні та соціальні інструменти реагування.

Визначено, що для України в умовах воєнної та економічної нестабільності особливої актуальності набуває адаптація найкращих міжнародних практик із урахуванням національних особливостей. Зокрема, доцільним є посилення фінансової самостійності громад, створення національних та регіональних

фондів підтримки, розвиток інституційної співпраці, цифровізація управлінських процесів (зокрема впровадження інтегрованих інформаційно-аналітичних систем, таких як «цифровий паспорт громади»), а також активізація участі громадськості у прийнятті рішень, що сприятиме формуванню стійкої, гнучкої та інноваційно орієнтованої системи місцевого самоврядування, здатної ефективно реагувати на сучасні виклики та забезпечувати відновлення і сталий розвиток територій у післякризовий період.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

2.1. Статистичний та емпіричний аналіз динаміки фінансово-економічної діяльності органів місцевого самоврядування під час економічної кризи

Ефективність функціонування органів місцевого самоврядування значною мірою визначається рівнем їх фінансово-економічної спроможності, здатністю забезпечувати збалансований розвиток територій та стійкість місцевих бюджетів в умовах макроекономічної нестабільності. Вплив економічної кризи на місцеве самоврядування проявляється через скорочення обсягів доходів, зростання соціальних видатків, посилення залежності від державних трансфертів та необхідність оптимізації фінансових потоків.

Актуальність проблеми ефективного функціонування місцевого самоврядування в умовах економічної кризи зумовлює потребу у проведенні статистичного та емпіричного аналізу фінансово-економічної діяльності органів місцевої влади, що дає змогу виявити закономірності їх розвитку, визначити сильні та слабкі сторони функціонування у кризових умовах і сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських рішень. Статистичний аналіз виступає інструментом кількісного оцінювання тенденцій і динаміки розвитку фінансової діяльності органів місцевого самоврядування та передбачає дослідження показників доходної та видаткової частин місцевих бюджетів, структури податкових і неподаткових надходжень, обсягів міжбюджетних трансфертів, а також рівня бюджетного дефіциту чи профіциту. Емпіричний аналіз, у свою чергу, ґрунтується на узагальненні фактичних даних і практичного досвіду діяльності органів місцевої влади в умовах економічних криз та спрямований на виявлення причинно-наслідкових зв'язків між станом

місцевих фінансів, ефективністю управлінських рішень і рівнем соціально-економічного розвитку територій.

Місцевий бюджет є головною ланкою фінансової системи місцевого самоврядування, оскільки саме через нього реалізується фінансова політика громади, забезпечується виконання покладених на органи влади функцій і гарантується надання базових соціальних послуг населенню. Він виступає не лише інструментом перерозподілу ресурсів, а й засобом економічного впливу на розвиток території, забезпечуючи умови для економічної активності суб'єктів господарювання, реалізації інвестиційних програм, розбудови інфраструктури, підвищення якості життя громадян [98].

Наявність збалансованого місцевого бюджету свідчить про фінансову спроможність громади та її здатність забезпечувати потреби населення без надмірної залежності від державних трансфертів. Водночас, у періоди економічних криз саме місцеві бюджети першими реагують на макроекономічні коливання – через зменшення податкових надходжень, зростання соціальних видатків та необхідність перерозподілу ресурсів.

Після початку повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року територіальні громади України опинилися в умовах глибоких соціально-економічних потрясінь. Війна докорінно змінила умови їх функціонування, поставивши перед органами місцевого самоврядування надзвичайні виклики, які торкнулися всіх аспектів життєдіяльності громад. Збройна агресія спричинила суттєве зниження фінансової спроможності територій, дестабілізувала місцеві бюджети, послабила інвестиційну активність і поставила під загрозу сталий розвиток регіонів.

Аналіз динаміки фінансово-економічної діяльності органів місцевого самоврядування доцільно розпочинати з оцінки процесу формування об'єднаних територіальних громад (ОТГ) у 2015-2024 роках (рис. 2.1), оскільки фінансова спроможність та економічна ефективність органів місцевого самоврядування безпосередньо залежать від адміністративної структури громади, її чисельності, територіальних ресурсів і обсягу бюджетних повноважень.



Рис. 2.1. Динаміка формування об'єднаних територіальних громад в Україні

Джерело: побудовано автором за [101-103; 107]

Початок 2015 року ознаменувався активною реалізацією реформи децентралізації, яка передбачала добровільне об'єднання територіальних громад (ОТГ) для створення спроможних адміністративно-територіальних одиниць, здатних ефективно управляти фінансовими ресурсами та забезпечувати сталий розвиток. Саме цей процес суттєво вплинув на фінансово-економічну діяльність органів місцевого самоврядування, оскільки об'єднані громади отримали більші повноваження у розподілі бюджетних коштів, плануванні місцевих видатків та управлінні доходами. Динаміка формування ОТГ також свідчить про поступове підвищення їх фінансової спроможності, що стало особливо важливим у контексті економічних кризових явищ, посилених зовнішніми та внутрішніми викликами [99].

Протягом 2016-2017 років спостерігалось активне зростання кількості ОТГ – їх стало більше на 299 одиниць. У 2017-2018 роках темпи зростання дещо знизилися, однак кількість громад зросла ще на 141 одиницю, а впродовж 2018-2019 років – ще на 223 громади, така динаміка свідчить про поступове

утвердження децентралізованої моделі управління та підвищення інтересу територій до самостійного розвитку [101-103].

Станом на 2020 рік в Україні (включаючи м. Київ, але без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим) функціонувало 410 міських, 433 селищних та 627 сільських територіальних громад, що свідчить про масштабність процесу децентралізації та розширення можливостей для місцевого самоврядування [101-103].

У процесі адміністративно-територіальної реформи, завершальний етап якої припав на 2020 рік, в Україні було сформовано нову модель базового та субрегіонального рівнів управління. Результатом цієї реформи стало створення 1469 територіальних громад та 136 районів. До загальної кількості увійшли також 31 територіальна громада, розташована на тимчасово окупованих територіях Донецької та Луганської областей, які перебувають під окупаційним контролем із 2014 року, без урахування 1061 населеного пункту Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, незаконно анексованих у 2014 році.

У 1420 новостворених територіальних громадах були організовані та проведені перші місцеві вибори, що заклало інституційну основу для функціонування органів місцевого самоврядування в оновленій адміністративно-територіальній системі. Саме ці громади стали базовим елементом реформи, спрямованої на посилення децентралізації, підвищення ефективності управління та оптимізацію надання публічних послуг населенню [101-103].

На тимчасово окупованих територіях українська система управління фактично припинила функціонування, внаслідок чого органи місцевого самоврядування були позбавлені можливості виконувати свої функції, а надання адміністративних, соціальних та інших публічних послуг населенню було зупинено. Руйнування інституційної інфраструктури, блокування доступу до державних реєстрів, тиск на представників легітимної влади та встановлення окупаційних адміністрацій призвели до глибокої дезорганізації місцевих систем управління, що порушило соціально-економічну взаємодію всередині громад,

погіршило умови життєдіяльності населення та спричинило масштабні гуманітарні проблеми.

У зв'язку з суттєвими змінами в адміністративно-територіальній структурі та впливу військової агресії на функціонування органів місцевого самоврядування особливого значення набуває стан фінансової спроможності територіальних громад та формування місцевих бюджетів. Фінансові ресурси громад є важливим інструментом реалізації повноважень органів місцевого самоврядування, забезпечення надання адміністративних, соціальних та інфраструктурних послуг населенню, а також підтримки економічної та соціальної стабільності територій.

За економічною категорією місцевий бюджет – це сукупність грошових відносин, які виникають в процесі формування, розподілу та використання централізованих фінансових ресурсів територіальних громад для забезпечення їхнього соціально-економічного розвитку та виконання покладених на них функцій і повноважень. Як економічна категорія місцевий бюджет відображає систему перерозподільних відносин, що забезпечують перетік частини національного доходу до місцевого рівня, формуючи тим самим фінансову основу автономності та спроможності територіальної громади. Через місцевий бюджет реалізується механізм узгодження інтересів держави й територіальних спільнот, спрямований на збалансований розвиток відповідних територій. Місцевий бюджет слугує інструментом впливу на соціально-економічні процеси, зокрема у частині стимулювання інвестиційної активності, розвитку інфраструктури та підвищення якості життя населення.

Економічна сутність місцевого бюджету виявляється через його функції, які визначають зміст та напрям фінансової діяльності органів місцевого самоврядування:

- по-перше, місцеві бюджети виконують розподільчу та перерозподільну функції, забезпечуючи формування централізованих грошових фондів і здійснюючи перерозподіл фінансових ресурсів між галузями та сферами

господарського комплексу території відповідно до стратегічних пріоритетів місцевої політики;

- по-друге, важливою є контрольна функція, яка реалізується через бюджетні механізми, які дозволяють органам місцевої влади здійснювати фінансовий контроль за діяльністю підприємств, установ і організацій, що перебувають у сфері їх управління, а також оцінювати ефективність використання бюджетних коштів;

- по-третє, місцевий бюджет виконує регулюючу функцію, виступаючи інструментом впливу на соціально-економічні процеси на території громади. Через бюджетні важелі забезпечується реалізація державних і регіональних програм, підтримка пріоритетних галузей, розвиток інфраструктури та усунення територіальних диспропорцій;

- по-четверте бюджет реалізує стимулюючу функцію, оскільки механізми формування та використання місцевих фінансів створюють мотиваційні умови для підвищення зацікавленості територіальних громад у нарощуванні власної дохідної бази, активізації економічної діяльності та забезпеченні сталого розвитку.

В умовах децентралізації місцеві бюджети набувають особливої значущості, оскільки вони стають основним фінансовим інструментом територіальних громад для забезпечення публічних послуг, реалізації інвестиційних проектів та підтримки економічного розвитку. Ефективність функціонування бюджетної системи безпосередньо залежить від стабільності доходної частини бюджету, правильного планування видатків та спроможності органів місцевого самоврядування адаптувати фінансові ресурси до змін зовнішніх умов, зокрема в умовах тимчасової окупації та збройного конфлікту. У цьому контексті важливим є принцип самостійності місцевих бюджетів, який забезпечується наявністю закріплених за ними джерел доходів, а також правом органів місцевого самоврядування самостійно визначати напрями використання бюджетних коштів у межах законодавства України [98-99], що підкреслює

фінансову автономію територіальних громад і їх здатність забезпечувати стабільне функціонування на місцевому рівні.

Станом на 26 грудня 2024 рік кількість місцевих бюджетів України становить 1520 (95 % від їх загальної кількості – 1597), з яких 24 – обласних бюджетів та бюджет міста Києва, 114 – районних бюджетів, 1369 – бюджети територіальних громад, 12 – бюджети районів у містах [98]. У повному обсязі затверджено місцеві бюджети м. Києва, Волинської, Дніпропетровської, Миколаївської та Харківської областей [101-103].

Одним із важливих здобутків реформи децентралізації стало переформатування структури доходної (перерозподіл джерел доходів) та видаткової частини місцевих бюджетів (оптимізацію видаткової частини), що забезпечило посилення фінансової автономії територіальних громад, більш ефективний розподіл ресурсів та підвищення прозорості бюджетного процесу.

Як видно з табл. 2.1 у 2015-2018 роках спостерігається стійке зростання власних доходів місцевих бюджетів (з 294,5 млрд грн до 562,2 млрд грн, майже на 91 %), що було безпосереднім результатом початкового етапу реформи децентралізації. У цей період відбулося перерозподілення податкових надходжень на користь місцевого самоврядування (зокрема, закріплення частки податку на доходи фізичних осіб, розширення переліку місцевих податків і зборів), а також розширення бюджетних повноважень територіальних громад. Позитивна динаміка частки власних доходів у ВВП та у зведеному бюджеті України відображає зміни у механізмах міжбюджетних відносин та поступове зміцнення фінансової бази місцевих бюджетів. Збільшення обсягів міжбюджетних трансфертів у ці роки було спрямоване на вирівнювання фінансової спроможності новоутворених громад [114].

2020 рік характеризується різким зниженням як власних доходів місцевих бюджетів (до 471,7 млрд грн), так і обсягів трансфертів з державного бюджету. Основним чинником такого спаду стала пандемія COVID-19, яка спричинила падіння економічної активності, скорочення податкових надходжень та необхідність перерозподілу бюджетних ресурсів на антикризові заходи. Попри

це, частка власних доходів у ВВП зросла до 6,9 %, що пояснюється більш глибоким спадом загальнонаціонального ВВП порівняно з доходами місцевих бюджетів.

Таблиця 2.1

Динаміка доходів місцевих бюджетів України та їх частка у ВВП і зведеному бюджеті

Рік	Доходи місцевих бюджетів, млрд грн		Частка власних доходів місцевих бюджетів (загальний фонд без трансфертів) у ВВП, у %	Частка доходів місцевих бюджетів (без трансфертів) у зведеному бюджеті України, %
	Власні доходи місцевих бюджетів, (млрд грн)	Трансфери з державного бюджету, (млрд грн)		
2015	294,5	174,0	5,1	18,5
2016	366,1	195,4	6,2	21,8
2017	502,1	272,6	6,5	22,6
2018	562,2	298,8	6,6	22,2
2019	560,4	260,3	6,8	23,3
2020	471,7	160,2	6,9	22,6
2021	580,8	202,7	6,4	22,7
2022	555,1	137,0	7,7	24,4
2023	652,6	177,4	6,8	17,8
2024	709,1	180,8	5,9	15,8

Джерело: сформовано автором за [98; 101-106; 110-112; 113]

У 2021 році відбулося відновлення економічної активності, що позитивно позначилося на доходах місцевих бюджетів (580,8 млрд грн). Проте частка власних доходів у ВВП зменшилася до 6,4 %, що відображає асиметричні темпи відновлення економіки та бюджетної системи. У цей період децентралізація перейшла у фазу інституційної стабілізації, а роль трансфертів залишалася важливою для забезпечення виконання делегованих повноважень.

2022 рік є переломним з огляду на повномасштабну збройну агресію проти України. Незважаючи на суттєві втрати економічного потенціалу та територій, власні доходи місцевих бюджетів зменшилися незначною мірою – на 4,42 % (до 555,1 млрд грн), а їх частка у ВВП різко зросла до 7,7 %, що зумовлене падінням ВВП, а також концентрацією бюджетних ресурсів у відносно безпечних регіонах. Значне скорочення трансфертів (з 202,7 млрд грн до 137,0 млрд грн)

пояснюється пріоритетністю фінансування оборонних видатків з державного бюджету та обмеженими фіскальними можливостями центральної влади (різке скорочення податкових надходжень через спад виробництва, зупинку підприємств, втрату частини територій та платників податків; зростання видатків на оборону, безпеку, гуманітарні програми та підтримку внутрішньо переміщених осіб; необхідність перерозподілу бюджетних ресурсів на користь загальнодержавних пріоритетів; залежність державного бюджету від зовнішнього фінансування).

У 2023-2024 роках спостерігається зростання власних доходів місцевих бюджетів (до 652,6 млрд грн у 2023 році та 709,1 млрд грн у 2024 році), що відображає поступову адаптацію економіки до умов воєнного стану, інфляційні процеси та відновлення податкової бази у відносно безпечних регіонах країни. Водночас суттєве зниження частки власних доходів у ВВП (до 5,9 % у 2024 році) та у зведеному бюджеті свідчить про посилення централізації фінансових ресурсів на державному рівні, зумовлене воєнними потребами та необхідністю фінансування загальнонаціональних пріоритетів.

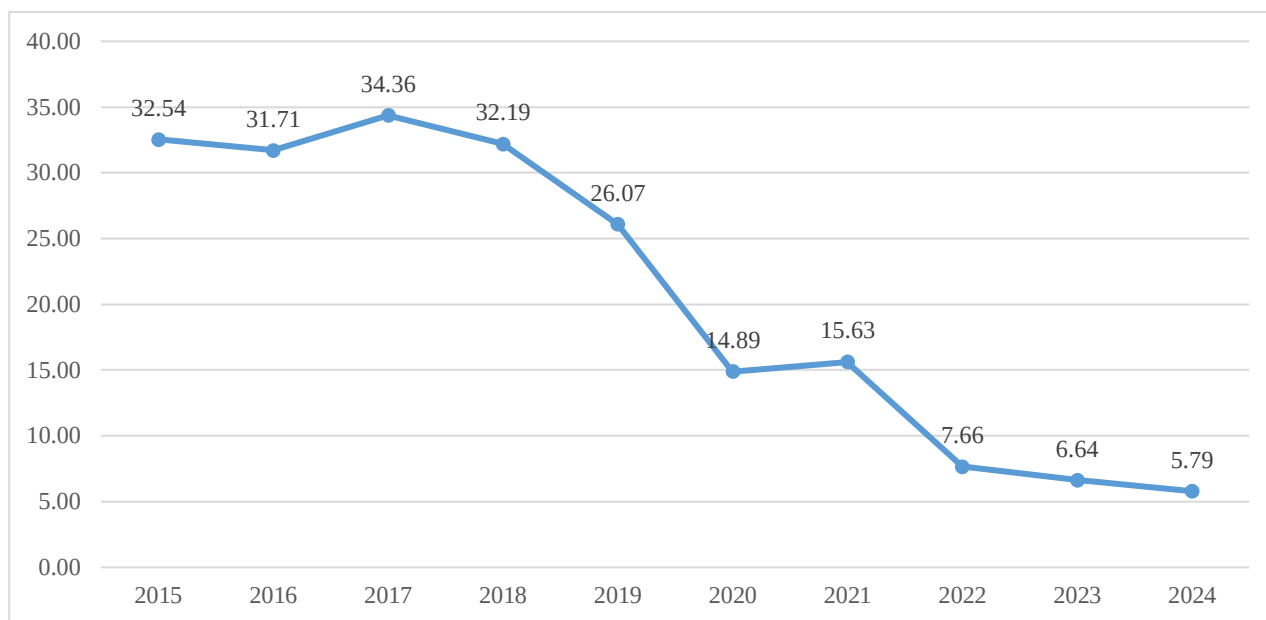


Рис. 2.2. Питома вага трансфертів з державного бюджету у доходах місцевих бюджетів України, %

Джерело: побудовано автором за [98; 101-104; 108; 113]

Як видно з рис. 2.2, у 2015 році питома вага трансфертів з державного бюджету у доходах місцевих бюджетів України становила 32,54 %, у 2024 році частка зменшилася до 5,79 %, що відображає поступове зниження залежності місцевих бюджетів від державних надходжень внаслідок реформ децентралізації та зростання власних доходів, а також коригування структури фінансування, спричинене впливом воєнного стану.

Наведені в табл. 2.2 дані свідчать про істотну диференціацію рівнів формування власних доходів місцевих бюджетів залежно від типу бюджету та їх економічного потенціалу. Особливо помітною є концентрація доходних надходжень у бюджетах міст, передусім столиці, що відображає структурні особливості територіального розвитку та асиметрію податкової бази в Україні.

Таблиця 2.2

Динаміка власних доходів місцевих бюджетів України за видами бюджетів, млрд грн

Вид бюджету	Рік						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Бюджети територіальних громад:	21,3	29,1	55,2	247,7	285,1	318,5	312,7
- місто	-	-	-	185,5	217,4	237,3	231,4
- селище	-	-	-	32,6	35,4	41,6	40,8
- село	-	-	-	29,6	32,3	39,6	40,5
м. Київ	38,3	45,4	47,6	57,6	59,3	69,6	89,7
Обласний	37,9	39,1	40,9	53,6	58,4	59,4	55,9
Районні бюджети	47,4	50,6	50,9	0,09	0,07	0,1	0,1

Джерело: сформовано автором за [98; 101-104; 106]

Упродовж усього досліджуваного періоду бюджет міста Києва демонструє стабільно високі обсяги власних доходів. У 2024 році доходи загального фонду бюджету столиці без трансфертів досягли 89,7 млрд грн, що перевищує сукупні доходи обласних бюджетів та фактично відповідає рівню сукупних доходів бюджетів сіл і селищ України разом узятих. Така ситуація пояснюється високою концентрацією фінансово-економічної активності, платників податків, офіційної зайнятості та бізнесу саме у столиці. Важливо підкреслити, що бюджет міста Києва не бере участі у механізмі горизонтального вирівнювання

податкоспроможності, що додатково посилює його фінансову перевагу порівняно з іншими місцевими бюджетами [114].

Аналіз бюджетів територіальних громад у розрізі міст, селищ і сіл можливий лише з 2021 року, що зумовлено завершенням адміністративно-територіальної реформи у 2020 році та формуванням повноцінної системи спроможних громад. У 2021-2023 роках спостерігається суттєве зростання власних доходів усіх типів громад, що свідчить про адаптацію місцевих фінансів до нових інституційних умов та наслідків воєнного стану. При цьому найвищі темпи приросту доходів у 2023 році порівняно з 2021 роком зафіксовано в бюджетах сільських громад (+34,5 %), що може бути пов'язано з розширенням податкової бази, зростанням ролі плати за землю та єдиного податку, а також із концентрацією релокованого бізнесу в окремих територіях. Доходи бюджетів селищ зросли на 28,2 %, міст – на 28,6 %, що свідчить про позитивну динаміку доходної бази громад незалежно від типу поселення.

У 2024 році простежується незначне зниження власних доходів бюджетів територіальних громад, що є наслідком загального уповільнення економічної активності, посилення централізації бюджетних ресурсів та перерозподілу фінансування на користь загальнодержавних воєнних потреб.

З табл. 2.2 можна побачити, що власні доходи обласних та районних бюджетів у 2018-2020 роках зростали помірними темпами – обласні бюджети збільшили доходи з 37,9 до 40,9 млрд грн, районні – з 47,4 до 50,9 млрд грн. Після завершення адміністративно-територіальної реформи та утворення спроможних територіальних громад у 2021 році доходи районних бюджетів скоротилися до 0,09 млрд грн через передачу більшості функцій та доходів на рівень територіальних громад. Обласні бюджети зберігали власні доходи на відносно стабільному рівні (53,6-55,9 млрд грн у 2021-2024 роках), що відображає їх роль як регіональних центрів фінансового управління, хоча частка їх доходів у структурі місцевих бюджетів зменшилася порівняно з попереднім періодом.

Фінансовий потенціал кожної області визначається її здатністю забезпечувати потреби населення за рахунок власних ресурсів, що

акумулюються на її території. Для оцінки цієї здатності використовується показник доходів загального фонду без урахування трансфертів на одного мешканця, який розраховується як відношення обсягу власних доходів області до чисельності її населення. Показник дозволяє порівнювати рівень фінансової самостійності різних регіонів і визначати їхню спроможність фінансувати місцеві потреби за рахунок внутрішніх ресурсів.

Дані табл. 2.3 свідчать про постійне зростання доходів місцевих бюджетів на душу населення у 2018-2024 роках – від 5481,2 млрд грн у 2018 році до 11878,6 млрд грн у 2024 році, що відображає як поступове економічне відновлення, так і результати реформи децентралізації.

Таблиця 2.3

**Динаміка власних доходів місцевих бюджетів (загальний фонд) у
розрахунку на 1 мешканця (січень-листопад)**

Рік	Власні доходи місцевих бюджетів, млрд грн
2018	5481,2
2019	6763,6
2020	6622,5
2021	8008,9
2022	9470,1
2023	10880,2
2024	11878,6

Джерело: сформовано автором за [98; 101-104; 105]

Після завершення реформи в 2020 році та створення спроможних територіальних громад (ОТГ) у 2021 році спостерігається значне збільшення доходів на одного мешканця – з 6622,5 млрд грн у 2020 до 8008,9 млрд грн у 2021, що пояснюється передачею на місцевий рівень більшої частки податків, а також розширенням фінансових повноважень громад.

У 2022-2024 роках спостерігається подальше зростання доходів на душу населення (з 9470,1 та 11878,6 млрд грн відповідно), що свідчить про часткову адаптацію економіки до умов воєнного стану (відновлення економічної активності), інфляційні процеси, які збільшують номінальні доходи та часткове збільшення податкових надходжень спроможних громадах.

Аналіз рівня власних доходів місцевих бюджетів у розрахунку на одного мешканця (рис. 2.3) є необхідним для об'єктивної оцінки фінансової спроможності областей та порівняння їхніх можливостей незалежно від чисельності населення, що дозволяє визначити ступінь фінансової самостійності територій, оцінити результати бюджетної децентралізації, а також виявити регіональні диспропорції у формуванні дохідної бази місцевих бюджетів. В умовах воєнного стану в країні цей показник набуває особливого значення, оскільки дає змогу ідентифікувати області з низьким фінансовим потенціалом та обґрунтувати необхідність застосування механізмів міжбюджетного вирівнювання і державної підтримки.

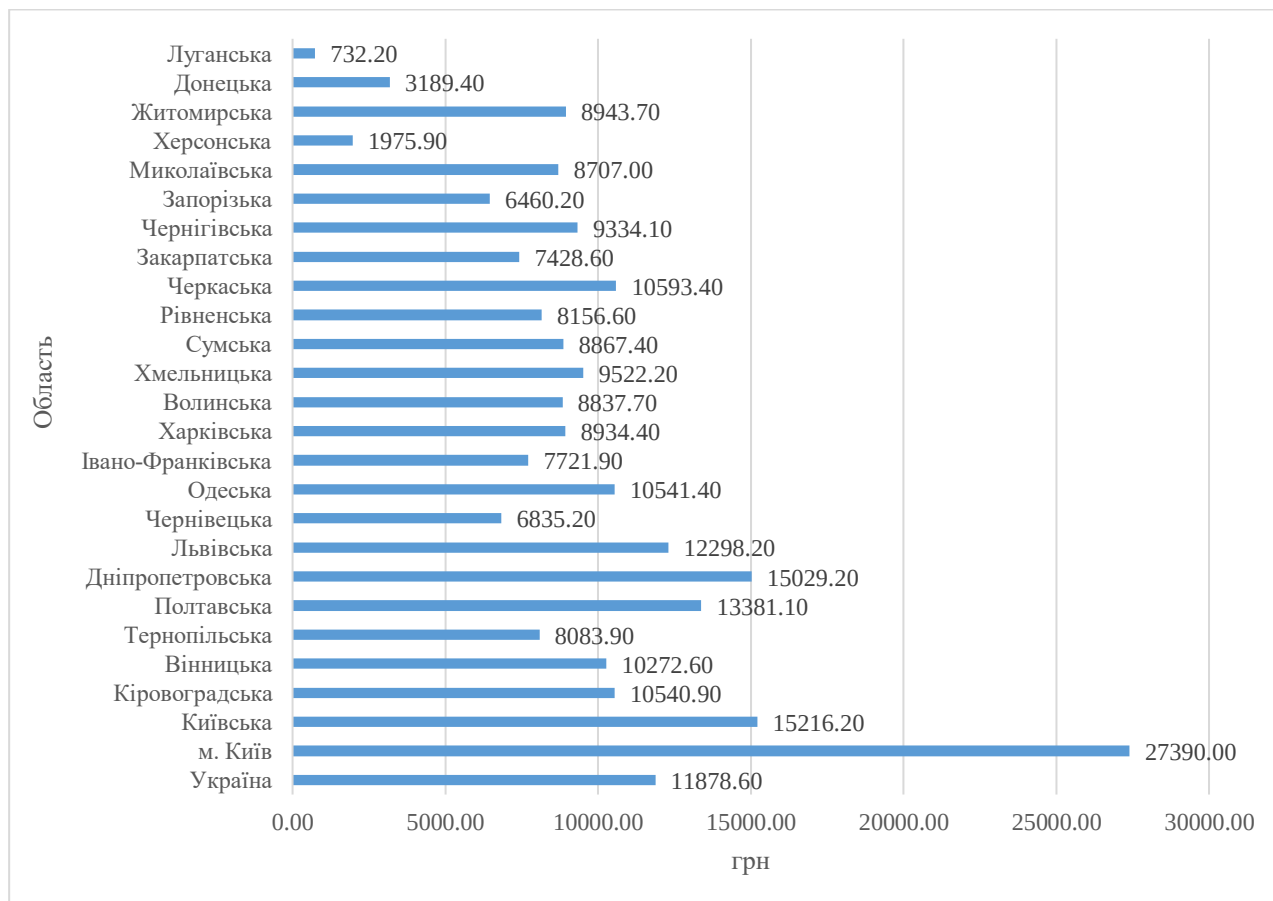


Рис. 2.3. Власні доходи місцевих бюджетів у розрахунку на одного мешканця за областями України (січень-листопад), 2024 рік

Джерело: побудовано автором за [98; 101-104]

Найвищий рівень доходів на одного мешканця спостерігається у місті Києві – 27390 грн, що більш ніж у два рази перевищує середньоукраїнський показник – 11878,6 грн. Зазначений рівень доходів обумовлений концентрацією фінансово-економічної активності, високою часткою платників податків, значними обсягами доходів від податку на доходи фізичних осіб та інших бюджетоутворюючих платежів. Високі показники також характерні для Київської (15216,2 грн), Дніпропетровської (15029,2 грн) та Полтавської (13381,1 грн) областей, що свідчить про стабільні джерела наповнення місцевих бюджетів. Найнижчі значення доходів на одного мешканця спостерігаються у Луганській (732,2 грн), Херсонській (1975,9 грн) та Донецькій (3189,4 грн) областях, що пов'язано з наслідками воєнних дій, тимчасовою окупацією частини територій, скороченням економічної активності та зменшенням податкової бази, що істотно обмежує фінансові можливості місцевих бюджетів.

Таблиця 2.4

Структура та динаміка доходів місцевих бюджетів України за джерелами формування, млрд грн

Доходи	Рік						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Податкові надходження	232,5	270,5	285,6	346,7	393,5	434,5	441,1
Неподаткові надходження	28,03	26,1	21,46	27,2	22,0	36,5	43,6
Офіційні трансферти	298,9	260,3	160,3	202,8	137,0	177,6	218,9
Доходи від операцій з капіталом	2,1	2,9	3,5	3,5	2,3	3,6	4,9
Цільові фонди	0,7	0,6	0,8	0,6	0,3	0,4	0,6
Всього	562,2	560,4	471,7	580,8	555,1	652,6	709,1

Джерело: сформовано автором за [98; 101-104]

Аналіз табл. 2.4 показує, що у 2018-2024 роках структура та обсяги доходів місцевих бюджетів України зазнали істотних змін під впливом бюджетної децентралізації та економічних і соціально-політичних процесів.

Провідну роль у формуванні доходної бази місцевих бюджетів відіграють податкові надходження, частка яких зросла з 41,36 % у 2018 році до 70,89 % у

2022 році (рис. 2.4), що свідчить про зростання значення бюджетоутворюючих податків, насамперед податку на доходи фізичних осіб, у фінансовому забезпеченні місцевого самоврядування. У 2023-2024 роках спостерігається незначне зниження податкових надходжень до 66,58 % і 62,21 % відповідно, що можна пояснити впливом економічних коливань та кризових умов.

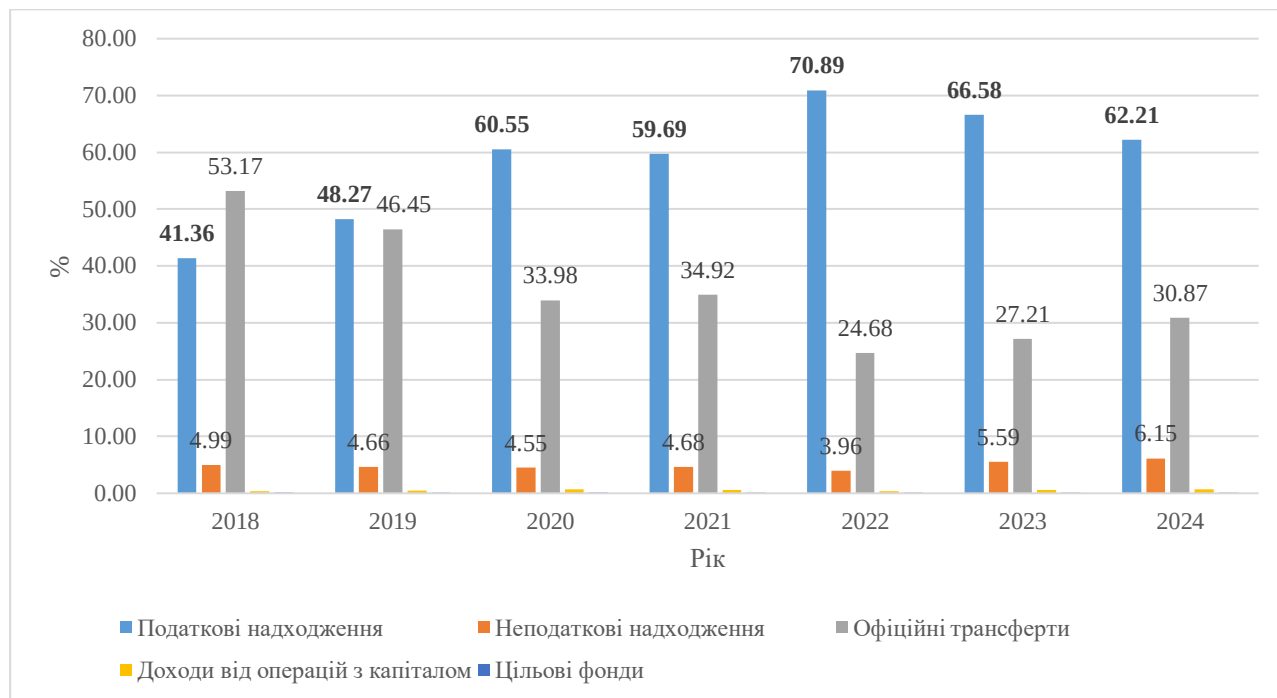


Рис. 2.4. Структура доходів місцевих бюджетів України за джерелами формування

Джерело: побудовано автором за [98; 101-104]

Неподаткові надходження протягом аналізованого періоду не зазнають суттєвих коливань (рис. 2.4), однак у 2023-2024 роках спостерігається їх помітне зростання, що пов'язано з активізацією діяльності комунальних підприємств та розширенням платних послуг органів місцевого самоврядування. Незначні коливання свідчать про обмежений потенціал цього джерела доходів у формуванні фінансової бази місцевих бюджетів.

Офіційні трансферти демонструють стійку тенденцію до зниження, з 53,17 % у 2018 році до 24,68 % у 2022 році (рис. 2.4), що є наслідком реалізації реформ бюджетної децентралізації та збільшення ролі власних доходів громад.

У 2023-2024 роках спостерігається поступове зростання трансфертів до 27,21 % та 30,87 % відповідно, і свідчить про посилення ролі держави у фінансуванні територій в умовах воєнного стану.

Доходи від операцій з капіталом та надходження до цільових фондів залишаються відносно незначними у структурі доходів місцевих бюджетів (табл. 2.4), однак їх поступове зростання у 2023-2024 роках свідчить про поживлення інвестиційної активності та відновлення фінансування соціально-економічної інфраструктури і локальних проектів розвитку територіальних громад.

Таблиця 2.5

Структура податкових надходжень місцевих бюджетів України, млрд грн

Складові податкових надходжень	Рік						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Податок на прибуток підприємств приватного сектору економіки	9,3	10,2	9,8	15,8	12,2	14,5	27,1
Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО)	138,1	165,5	177,8	212,2	272,2	289,4	257,5
Єдиний податок	29,5	35,3	28,8	46,2	47,2	55,8	69,1
Плата за землю	27,3	32,8	31,5	35,3	29,6	34,5	39,3
Акцизний податок	13,8	13,7	15,6	17,8	13,1	22,4	27,8
Податок на нерухоме майно	3,1	3,8	5,8	7,8	7,1	9,1	10,7
Інші податки	11,4	9,2	16,3	11,6	12,1	8,8	8,7
Всього	232,5	270,5	285,6	346,7	393,5	434,5	441,1

Джерело: сформовано автором за [98; 101-104]

Основним джерелом формування податкових надходжень місцевих бюджетів упродовж усього аналізованого періоду залишається податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) (табл. 2.5), обсяг якого збільшився з 138,1 млрд грн у 2018 р. до 257,5 млрд грн у 2024 р., а частка у загальній структурі податкових надходжень перевищує 50 % (рис. 2.5). Збільшення обсягу ПДФО було наслідком: зростання фонду оплати праці; підвищення мінімальної заробітної плати та номінальних доходів населення; перерозподіл ПДФО на користь місцевих бюджетів у межах реформи міжбюджетних відносин; значні надходження ПДФО з грошового забезпечення військовослужбовців у 2022-2023 роках. Зменшення надходжень податку на доходи фізичних осіб у

2024 році до 257,5 млрд грн стало наслідком законодавчих змін щодо зарахування ПДФО з грошового забезпечення військовослужбовців до державного бюджету, скорочення економічної активності в окремих регіонах, а також демографічних втрат і міграційних процесів.

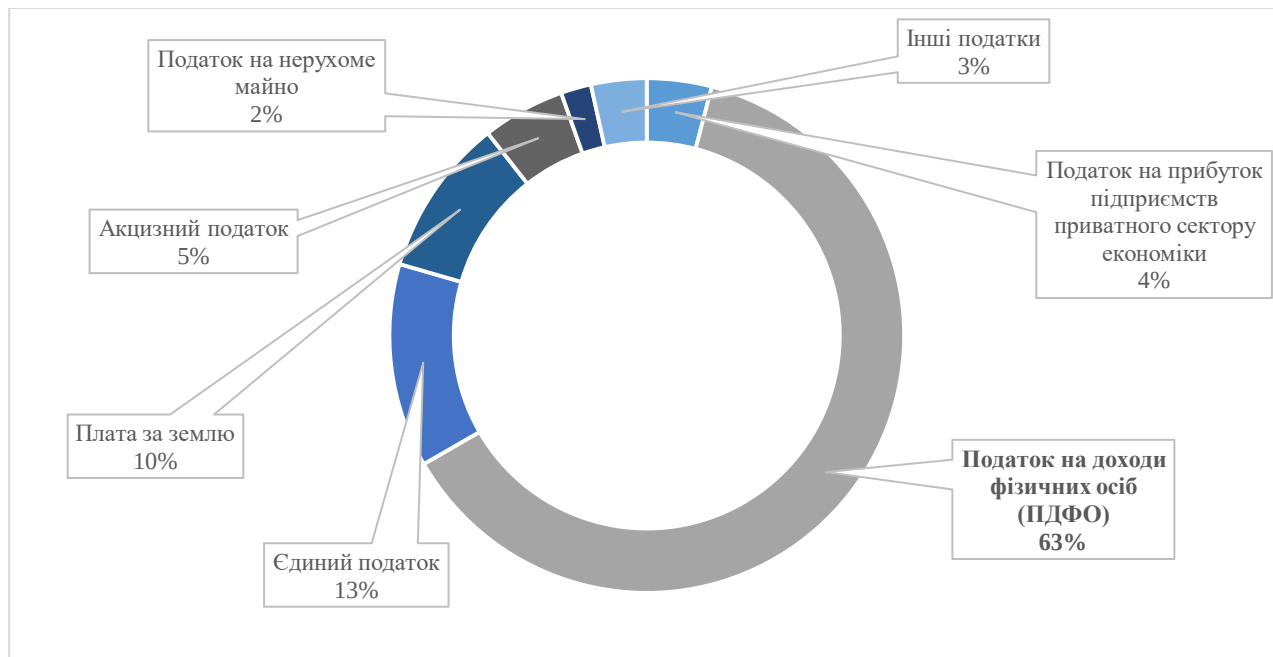


Рис. 2.5. Структура податкових надходжень місцевих бюджетів за доходами, 2018-2024 роки, %

Джерело: побудовано автором за [98; 101-104]

Надходження від єдиного податку збільшилися з 29,5 млрд грн у 2018 році до 69,1 млрд грн у 2024 році, що свідчить про підвищення ролі малого та середнього бізнесу у формуванні місцевих бюджетів. Позитивна динаміка пояснюється: розширенням спрощеної системи оподаткування в умовах децентралізації; релокацією підприємців у 2022-2023 роках; адаптацію бізнесу до кризових умов. Навіть у воєнний період (2022-2024 роки) єдиний податок демонструє позитивну динаміку, що підтверджує його значення як стабільного джерела наповнення місцевих бюджетів.

Податок на прибуток підприємств приватного сектору економіки характеризується нестабільною динамікою протягом аналізованого періоду (табл. 2.6). Різке зростання у 2024 році – до 27,1 млрд грн. пов'язано з

інфляційним зростанням фінансових результатів підприємств, відновленням прибутковості окремих галузей економіки, покращенням податкового адміністрування, а також відновленням діяльності окремих галузей у відносно безпечних регіонах країни.

Таблиця 2.6

Динаміка структури податкових надходжень місцевих бюджетів України, %

Складові податкових надходжень	Рік						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Податок на прибуток підприємств приватного сектору економіки	4,00	3,77	3,43	4,56	3,10	3,34	6,33
Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО)	59,40	61,18	62,25	61,21	69,17	66,61	58,38
Єдиний податок	12,69	13,05	10,08	13,33	11,99	12,84	15,67
Плата за землю	11,74	12,13	11,03	10,18	7,52	7,94	8,91
Акцизний податок	5,94	5,06	5,46	5,13	3,33	5,16	6,33
Податок на нерухоме майно	1,33	1,40	2,03	2,25	1,80	2,09	2,43
Інші податки	4,90	3,40	5,71	3,35	3,07	2,03	1,97
Всього	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Джерело: сформовано автором за [98; 101-104]

Надходження від плати за землю характеризуються помірною, проте нестійкою динамікою, зі зростанням у 2018-2021 роках, суттєвим скороченням у 2022 році та поступовим відновленням у 2023-2024 роках. Така тенденція пов'язана із запровадженням податкових пільг на територіях, де велися бойові дії або які перебували під тимчасовою окупацією, пошкодженням чи втратою земельних ресурсів, а також із поступовим відновленням господарської діяльності в регіонах із відносно стабільною безпековою ситуацією.

Податок на нерухоме майно має виражену тенденцію до зростання (з 3,1 млрд грн у 2018 році до 10,7 млрд грн у 2024 році), що відображає: розширення податкової бази; підвищення ролі майнових податків у фінансовій автономії громад; активізацію житлового будівництва та обліку об'єктів нерухомості у приймаючих регіонах.

Надходження від акцизного податку після зниження у 2022 році різко збільшилися у 2023-2024 роках (з 1,80 млрд грн до 27,8 млрд грн), і пояснюється

це: відновленням споживчого попиту; змінами у ставках та перерозподілі акцизних надходжень; перерозподілом частини акцизних надходжень на користь місцевих бюджетів.

Структура податкових надходжень місцевих бюджетів України у 2018-2024 роках свідчить про: домінування ПДФО як системоутворюючого джерела доходів; поступове посилення ролі місцевих податків і зборів; зростання фіскальної адаптивності місцевих бюджетів в умовах глибоких соціально-економічних та воєнних трансформацій.

Таблиця 2.7

Результати аналізу виконання місцевих бюджетів України, млрд грн

Показники	Загальний фонд						
	Рік						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Доходи, в т.ч:	562,2	560,4	471,7	580,8	555,1	652,6	709,1
трансферти з державного бюджету	298,8	260,3	160,2	202,7	137,0	177,4	180,8
Видатки, в т.ч:	570,6	566,2	478,1	569,4	484,3	670,6	701,3
трансферти до державного бюджету	7,31	8,73	10,66	12,58	9,47	42,92	26,5
Кредитування	378,8	546,2	220,2	241,8	928,1	376,6	-153,2
Дефіцит - / Профіцит +	-8,40	-5,80	-6,40	11,40	70,8	-18,00	7,80

Джерело: побудовано автором за [98; 101-104; 109]

Дані табл. 2.7 відображають динаміку основних показників виконання місцевих бюджетів України за загальним фондом у 2018-2024 роках і дають змогу оцінити трансформацію міжбюджетних відносин, фінансову стійкість органів місцевого самоврядування, а також вплив макроекономічної нестабільності, кризових явищ та воєнних дій на бюджетний процес.

У 2018-2019 роках доходи загального фонду місцевих бюджетів залишалися відносно стабільними (562,2 млрд грн та 560,4 млрд грн відповідно), що свідчить про функціонування бюджетної системи в умовах економічного зростання та завершальної фази бюджетної децентралізації. Частка трансфертів з державного бюджету в цей період була значною, проте демонструвала тенденцію до скорочення (з 298,8 млрд грн у 2018 році до 260,3 млрд грн у 2019

році), що свідчило про поступове посилення власної дохідної бази місцевих бюджетів.

У 2020 році спостерігається суттєве скорочення доходів до 471,7 млрд грн, що безпосередньо пов'язано з економічними наслідками пандемії COVID-19, зниженням ділової активності та звуженням податкової бази. Одночасно різко зменшився обсяг міжбюджетних трансфертів (160,2 млрд грн), що посилює фінансове навантаження на місцеві бюджети.

У 2021 році відбулося відновлення доходів до 580,8 млрд грн, зумовлене економічним пожвавленням, зростанням податкових надходжень та стабілізацією міжбюджетних відносин. Проте вже з 2022 року бюджетні процеси зазнали кардинальних змін внаслідок повномасштабної збройної агресії проти України. Незважаючи на воєнні дії, доходи місцевих бюджетів у 2022 році становили 555,1 млрд грн, що пояснюється концентрацією фінансових ресурсів, мобілізацією податкових надходжень та зміною пріоритетів бюджетної політики.

У 2023-2024 роках спостерігається зростання доходів (652,6 млрд грн та 709,1 млрд грн відповідно), що свідчить про адаптацію бюджетної системи до воєнних умов, підвищення ролі місцевих бюджетів у забезпеченні життєдіяльності територій та зростання фінансової підтримки з боку держави й міжнародних партнерів.

У досліджуваному періоді спостерігається узгодженість між доходами та видатками місцевих бюджетів, проте видатки є більш чутливими до змін економічних і воєнних умов. У 2018-2020 роках перевищення видатків над доходами зумовило формування дефіциту, що є типовим для періодів економічної нестабільності.

У 2021-2022 роках відбувається структурна переорієнтація видатків на фінансування соціального захисту населення, оборонної інфраструктури, гуманітарних потреб та відновлення критичної інфраструктури. У 2023 році видатки досягли максимального значення за період дослідження (670,6 млрд

грн), що пояснюється посиленням ролі місцевих бюджетів у забезпеченні воєнної стійкості держави.

У 2024 році спостерігається відносна стабілізація видаткової частини місцевих бюджетів (701,3 млрд грн), що є наслідком адаптації бюджетного процесу до умов воєнного стану.

Різке зростання трансфертів до державного бюджету у 2023 році (42,92 млрд грн) свідчить про перерозподіл фінансових ресурсів на користь загальнодержавних потреб, переважно оборонного характеру.

Показники кредитування мають нестабільний характер, із максимальним значенням у 2022 році (928,1 млрд грн), що свідчить про активне використання фінансових інструментів для підтримки ліквідності місцевих бюджетів у складних економічних умовах. Від'ємне значення у 2024 році (-153,2 млрд грн) вказує на зменшення обсягів кредитування та перехід до більш стриманої фінансової політики.

У 2018-2020 роках місцеві бюджети виконувалися з дефіцитом, що відображає структурні дисбаланси бюджетної системи. У 2021-2022 роках спостерігається профіцит (11,4 млрд грн та 70,8 млрд грн відповідно), який у 2022 році набув вимушеного характеру через обмеження капітальних видатків і концентрацією фінансових ресурсів в умовах воєнної невизначеності. У 2023 році знову спостерігався дефіцит (-18,0 млрд грн), що пояснюється різким зростанням видатків в умовах війни (соціальні виплати, оборонні потреби, підтримка громад), тоді як у 2024 році відновлено помірний профіцит (7,8 млрд грн), що свідчить про підвищення збалансованості місцевих бюджетів та ефективності бюджетного менеджменту (активізація власних доходів, ефективне використання трансфертів і обмеження зовнішнього фінансування).

Як видно з табл. 2.8, за аналізований період видатки на загальнодержавні функції поступово збільшуються – з 28,6 млрд грн у 2018 році до 61,6 млрд грн у 2024 році, що є наслідком ускладнення управлінських процесів на місцевому рівні, зокрема через розширення повноважень органів місцевого самоврядування в ході реформи децентралізації, а також необхідністю забезпечення

функціонування органів влади в умовах воєнного стану. У 2022-2024 роках додатковим чинником зростання стали витрати на військові адміністрації та кризове управління територіями (витрати на евакуацію населення, забезпечення життєдіяльності тимчасово переміщених осіб, ремонт або відновлення пошкодженої інфраструктури, а також підготовку до надзвичайних ситуацій).

Таблиця 2.8

Результати аналізу виконання місцевих бюджетів України, млрд грн

Показники	Загальний фонд						
	Рік						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Загальнодержавні функції	28,59	34,92	40,97	45,96	46,47	53,00	61,56
Громадський порядок, безпека та судова справа	1,15	1,31	1,83	1,74	11,11	16,82	20,05
Економічна діяльність	77,16	81,85	93,93	112,36	61,07	112,98	96,73
Охорона навколишнього середовища	3,00	3,41	2,42	2,42	0,51	1,19	0,87
Житлово-комунальне господарство	30,05	34,38	32,13	56,73	40,63	62,03	58,64
Охорона здоров'я	93,23	89,82	50,87	33,11	31,01	38,16	37,21
Духовний та фізичний розвиток	18,89	21,58	21,88	27,39	22,58	26,65	29,33
Освіта	165,71	187,01	199,43	249,08	232,25	248,19	283,69
Соціальний захист та соціальне забезпечення	145,50	103,16	23,99	28,07	29,20	44,88	57,19
Міжбюджетні трансферти	7,31	8,73	10,66	23,58	9,47	42,92	26,52
Усього видатків	570,58	566,25	478,11	580,43	484,29	646,82	671,79

Джерело: сформовано автором за [98; 101-104; 111]

Особливо різке зростання спостерігається за напрямом громадського порядку та безпеки – з 1,15 млрд грн у 2018 році до 20,1 млрд грн у 2024 році, що є прямим наслідком воєнної агресії, зростання ролі територіальної оборони, фінансування заходів цивільного захисту, укриттів, охорони критичної інфраструктури та підтримки правоохоронних органів на місцевому рівні.

Видатки на економічну діяльність зростали у 2018-2021 роках (з 77,2 млрд грн до 112,4 млрд грн), що відповідало активізації інвестиційних процесів, розвитку інфраструктури та регіональної економіки. У 2022 році їх обсяг скоротився майже вдвічі (до 61,1 млрд грн), що зумовлено зупиненням або відтермінуванням капітальних проєктів у зв'язку з воєнними діями. У 2023-2024 роках спостерігається часткове відновлення фінансування економічної діяльності, що свідчить про адаптацію місцевих бюджетів до умов воєнної економіки та поступовий перехід до відновлювальних процесів.

Видатки на охорону навколишнього середовища характеризуються низькою питомою вагою та тенденцією до скорочення, особливо у 2022-2024 роках, що пояснюється перерозподілом ресурсів на першочергові соціальні та безпекові потреби, а також недооцінкою екологічних ризиків у короткостроковій бюджетній політиці, незважаючи на значні екологічні втрати, спричинені воєнними діями.

Видатки на житлово-комунальне господарство відзначаються нестабільною, але загалом зростаючою динамікою (табл. 2.8), особливо у 2021 та 2023 роках (56,7 та 62,0 млрд грн відповідно), що пояснюється необхідністю підтримання функціонування критичної інфраструктури, відновлення пошкоджених мереж, забезпечення енергетичної стійкості громад та підготовки до опалювальних сезонів в умовах війни.

Видатки на охорону здоров'я зазнали суттєвого скорочення після 2019 року – з 93,2 млрд грн у 2018 році до 31,0 млрд грн у 2022 році. Така тенденція пояснюється перерозподілом фінансування на користь державного бюджету в межах медичної реформи, коли значна частина видатків була централізована через Національну службу здоров'я України (НСЗУ). Незначне зростання у 2023-2024 роках пов'язане з фінансуванням медичних закладів у прифронтових і деокупованих територіях та ліквідацією наслідків воєнних ушкоджень [104].

Видатки на духовний та фізичний розвиток характеризуються поступовим зростанням, що свідчить про збереження гуманітарної складової бюджетної

політики, місцева влада продовжує виділяти кошти на соціальні, культурні, освітні та спортивні потреби населення навіть в умовах кризи. У 2022 році відбулося певне скорочення, однак вже у 2023-2024 роках фінансування знову зросло, що відображає важливість соціальної згуртованості та підтримки населення в умовах війни.

Освіта залишається найбільшою статтею видатків місцевих бюджетів (рис. 2.6), її фінансування зросло з 165,7 млрд грн у 2018 році до 283,7 млрд грн у 2024 році. Зростання у 2022-2024 роках пов'язане з підвищенням оплати праці педагогічних працівників, утриманням освітньої інфраструктури в умовах воєнного стану, розвитком дистанційного навчання та заходами безпеки в закладах освіти.



Рис. 2.6. Структура видатків загального фонду місцевих бюджетів України, 2018-2024 роки, %

Джерело: побудовано автором за [98; 101-104]

Видатки на соціальний захист зазнали різкого скорочення у 2020 році внаслідок перерозподілу соціальних програм на державний рівень, проте з 2022 року знову демонструють стійке зростання, що є наслідком масового

внутрішнього переміщення населення, збільшенням кількості вразливих груп та необхідністю підтримки громадян, які постраждали внаслідок війни.

Зростання обсягів міжбюджетних трансфертів, особливо у 2023 році (42,9 млрд грн), свідчить про посилення вертикального фінансового перерозподілу ресурсів з метою фінансування загальнодержавних потреб, насамперед оборонних і стабілізаційних.

Отже, аналіз структури видатків місцевих бюджетів України у 2018-2024 роках свідчить про кардинальну зміну бюджетних пріоритетів під впливом національних кризових процесів. В умовах війни відбувається посилення фінансування безпеки, управління та життєзабезпечення територій за одночасного скорочення екологічних та інвестиційних програм, що обґрунтовує необхідність формування гнучкої та адаптивної моделі місцевих фінансів, орієнтованої не лише на кризове реагування, а й на післявоєнне відновлення та сталий розвиток.

У межах дослідження важливе місце займає емпіричний аналіз, який на основі даних табл. 2.9 дозволяє побудувати множинну регресійну модель та оцінити вплив фінансової політики місцевих органів Дніпропетровської області на рівень безробіття населення територіальної громади, що в умовах економічної кризи та воєнного стану набуває особливої актуальності, оскільки дає змогу обґрунтувати ефективність управлінських рішень, виявити причинно-наслідкові зв'язки між ключовими макро- та мезоекономічними показниками.

До економіко-математичної моделі включено складові фінансової політики органів місцевого самоврядування Дніпропетровської області, зокрема податкові та неподаткові надходження, офіційні трансферти, а також видатки на соціальний захист і соціальне забезпечення. Вибір зазначених показників обумовлений тим, що саме вони формують фінансову основу функціонування місцевих бюджетів та визначають потенціал органів влади щодо впливу на соціально-економічні процеси в межах територіальної громади. Залежною змінною в моделі обрано рівень безробіття населення, який виступає інтегральним показником соціально-економічного стану регіону та є чутливим

до змін у бюджетній політиці, рівні фінансового забезпечення та загальній економічній динаміці.

Таблиця 2.9

Статистичні показники для побудови економіко-математичної моделі, %

Показник		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Рівень безробіття	Y	7,7	7,9	8,6	8,9	8,9	8,9	8,9	11,0
Фінансова політика органів місцевого самоврядування									
Податкові надходження	X ₁	27,17	35,15	55,28	52,84	71,69	66,40	67,05	75,42
Неподаткові надходження	X ₂	5,41	2,60	3,78	2,70	5,21	6,83	6,63	6,14
Офіційні трансферти	X ₃	67,41	62,06	40,94	44,47	23,10	26,75	26,32	18,43
Видатки на соціальний захист та соціальне забезпечення	X ₄	2,31	3,54	5,15	4,10	5,95	5,90	6,10	7,04

Джерело: розраховано за даними [115]

Оцінка однорідності статистичних даних здійснюється за допомогою коефіцієнта варіації, критичне значення якого становить 33 %. Якщо показник не перевищує цей рівень, сукупність вважається однорідною, а середня величина – репрезентативною:

$$V_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}} * 100 \%, \quad (2.1)$$

де: V_{σ} – коефіцієнт варіації;

σ – середньоквадратичне відхилення;

$\bar{x}$ – середня арифметична величина.

Рівень безробіття (Y) характеризується низьким рівнем варіації (11,19 %) (табл. 2.10), і вказує на відносну стабільність цього показника у досліджуваному періоді. Це пояснюється тим, що навіть за умов економічної нестабільності та воєнного стану ринок праці в Дніпропетровській області демонстрував певну інерційність і адаптивність.

Коефіцієнти варіації факторів

Фактор	Середньоквадратичне відхилення (σ)	Середня арифметична величина ($\bar{x}$)	Коефіцієнт варіації, %
Y	0,99	8,85	11,19
X ₁	16,01	56,88	28,16
X ₂	1,64	4,91	33,40
X ₃	16,50	38,68	42,65
X ₄	1,56	5,01	31,14

Джерело: розраховано автором

Податкові надходження (X₁) мають коефіцієнт варіації 28,16 %, що свідчить про відносну однорідність даних. Зростання цього показника протягом аналізованого періоду є системним і пояснюється впливом інфляційних процесів, змінами податкової політики та посиленням фіскального адміністрування.

Неподаткові надходження (X₂) мають значення коефіцієнта варіації 33,40 %, і знаходяться на межі допустимого рівня, що свідчить про нестабільність цього джерела доходів, яка обумовлена нерівномірністю надходжень від адміністративних послуг, оренди комунального майна та інших локальних джерел.

Офіційні трансферти (X₃) демонструють найвищий рівень варіації – 42,65 %, що свідчить про неоднорідність даних. Така ситуація пояснюється суттєвими змінами бюджетної політики держави, особливо в умовах воєнного стану, коли відбувається перерозподіл фінансових ресурсів між регіонами, а також зменшення залежності місцевих бюджетів від трансфертів.

Видатки на соціальний захист (X₄) мають коефіцієнт варіації 31,14 %, що не перевищує критичне значення, і свідчить про відносну однорідність показника, хоча його зростання є наслідком збільшення соціального навантаження, пов'язаного з внутрішньою міграцією населення, зростанням кількості соціально вразливих груп та наслідками війни.

Для моделювання використаємо множинну регресію, теоретичне лінійне рівняння якої має вигляд:

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 x_{i1} + \beta_2 x_{i2} + \dots + \beta_m x_{im} + \varepsilon_i, \quad i = \overline{1, n}, \quad (2.2)$$

де n – кількість спостережень;

m – кількість різних незалежних змінних;

x_{ij} -а – незалежна змінна в i -му спостереженні;

$\beta_0, \dots, \beta_m$ – параметри моделі;

ε_i – випадкові величини похибки (або залишки);

y_i – залежна змінна в i -му спостереженні.

Побудуємо в Excel лінійну регресію, яка включає фактори (табл. 2.10):

$$Y = 6,12 + 0,045X_1 - 0,32X_2 - 0,058X_3 + 0,41X_4. \quad (2.3)$$

6,12 % – константа моделі (β_0), що відображає умовний рівень безробіття (Y), за нульових значень усіх показників (X_1, X_2, X_3, X_4). Виступає своєрідним індикатором структурного безробіття, яке зберігається навіть за відсутності змін у фінансовій політиці та визначається фундаментальними характеристиками економіки – демографічною ситуацією, дисбалансами на ринку праці, а також впливом воєнного стану.

Результати кореляційно-регресійного аналізу дозволяють інтерпретувати вплив факторів на рівень безробіття наступним чином:

- мультиплікатор збільшення податкових надходжень (X_1) на 1 % призводить до зростання рівня безробіття (Y) в середньому на 0,045 %, і свідчить про те, що посилення фіскального навантаження в умовах економічної нестабільності може підвищувати фінансове навантаження на бізнес, стримувати розвиток підприємницької діяльності, скорочувати ділову активність і, відповідно, негативно впливати на зайнятість населення, особливо в промислово орієнтованих регіонах таких як Дніпропетровська область, де підприємства функціонують у складних умовах і є чутливими до змін податкового середовища;
- мультиплікатор збільшення неподаткових надходжень (X_2) на 1 %

призводить до зменшення рівня безробіття (Y) в середньому на 0,32 % – це свідчить про важливу роль ефективного управління ресурсами територіальних громад, розвитку комунального сектору та місцевих послуг (житлово-комунальні (водопостачання, теплопостачання, благоустрій), транспорт, адміністративні (ЦНАПи), освітні та соціальні), що стимулює економічну активність і створення нових робочих місць. Такий результат підкреслює важливість зміщення акценту з фіскального тиску на розвиток альтернативних джерел наповнення бюджетів;

- мультиплікатор збільшення офіційних трансфертів (X_3) на 1 % призводить до зменшення рівня безробіття (Y) в середньому на 0,058 % – зростання міжбюджетних трансфертів сприяє фінансовій стабілізації регіону, підтримці соціальних програм та реалізації інфраструктурних проєктів, що в умовах воєнного стану є важливим чинником збереження зайнятості. Зменшення безробіття під впливом офіційних трансфертів підтверджує їхню роль як стабілізуючого інструменту державної політики;

- мультиплікатор збільшення видатків на соціальний захист (X_4) на 1 % призводить до зростання рівня безробіття (Y) в середньому на 0,41 % – такий результат пояснюється тим, що соціальні видатки є не причиною, а наслідком погіршення ситуації на ринку праці, а саме зростання безробіття, внутрішньої міграції, мобілізації населення та соціальної вразливості населення, що і супроводжується збільшенням обсягів бюджетної підтримки.

Побудоване рівняння регресії виконує не лише описову, але й прогностичну та управлінську функції, оскільки дозволяє оцінити потенційні наслідки змін у фінансовій політиці, моделювати сценарії розвитку ринку праці та обґрунтовувати прийняття ефективних управлінських рішень. Особливо важливим є те, що модель відображає реальні економічні процеси, характерні для сучасного етапу розвитку країни, та враховує специфіку регіональної економіки.

Побудоване рівняння множинної регресії було перевірено на відповідність реальним економічним процесам, що відбуваються в країні загалом та в

Дніпропетровській області зокрема. Оцінка якості моделі здійснювалась за допомогою комплексу статистичних критеріїв, що дозволяють визначити її адекватність і точність:

- першим етапом перевірки стало визначення коефіцієнта детермінації (R^2), який характеризує частку варіації результативної ознаки, пояснену включеними до моделі показниками, за результатами розрахунків отримано значення

$$R^2 = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n e_i^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n (\hat{y}_i - \bar{y})^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2} \rightarrow R^2 = \frac{SSR}{SST} = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (\hat{y}_i - \bar{y})^2}{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2} = 0,87. \quad (2.4)$$

Отримане значення коефіцієнта детермінації показує, що 87 % змін рівня безробіття пояснюються впливом таких показників, як податкові та неподаткові надходження, офіційні трансферти та соціальні видатки. Отримане значення свідчить про високий рівень узгодженості моделі з емпіричними даними. Модель є якісною, але зберігає вплив неврахованих факторів, таких як інфляція, міграційні процеси та воєнні ризики.

- другим етапом перевірки стала оцінка адекватності моделі за критерієм Фішера. Розрахункове значення F-статистики становить:

$$F = \frac{\sum_{i=1}^n (\hat{y}_i - \bar{y})^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2} * \frac{n - m - 1}{m} = 5,6. \quad (2.5)$$

При рівні значущості $\alpha = 0,05$ та степенях свободи ($m=4$; $n-m-1=3$) критичне значення за таблицями розподілу Фішера становить, $F_{кр}(4;3;0,05)=3,8$. Оскільки виконується нерівність $F_{емп} > F_{кр}$, модель визнається статистично значущою та адекватною, включені фактори мають системний вплив на рівень безробіття, а отримані результати не є випадковими;

- наступним важливим показником є середня помилка апроксимації, яка

характеризує точність моделі. За результатами розрахунків вона становить $\bar{A}=6,2\%$. Оскільки допустимий рівень не повинен перевищувати 10% , отримане значення свідчить про високу точність моделі та її практичну цінність для аналізу і прогнозу;

- для додаткової перевірки було здійснено аналіз нормальності розподілу залишкової компоненти за RS-критерієм:

$$RS = \frac{\varepsilon_{max} - \varepsilon_{min}}{S\varepsilon}, \quad (2.6)$$

де: ε_{max} – максимальне значення залишків;

ε_{min} – мінімальне значення залишків;

$S\varepsilon$ – незміщена оцінка середньоквадратичного відхилення.

$\varepsilon_{max} = 0,48$ – максимальне значення залишків, $\varepsilon_{min} = -0,52$ – мінімальне значення залишків. Незміщена оцінка середньоквадратичного відхилення:

$$RS = \frac{0,48 - (-0,52)}{0,31} = 3,23. \quad (2.7)$$

Отримане значення знаходиться в межах допустимого інтервалу (2-4), і свідчить про відсутність суттєвих відхилень від нормального розподілу залишків та підтверджує коректність застосування методу найменших квадратів і статистичну надійність оцінок параметрів (рис. 2.7).

Побудована економіко-математична модель є статистично значущою, адекватною та достатньо точною. Вона враховує ключові фінансові параметри діяльності органів місцевого самоврядування та відображає сучасні трансформаційні процеси, спричинені воєнним станом і структурними змінами економіки. Модель підтверджує, що рівень безробіття формується під впливом складної сукупності бюджетних та соціально-економічних факторів.

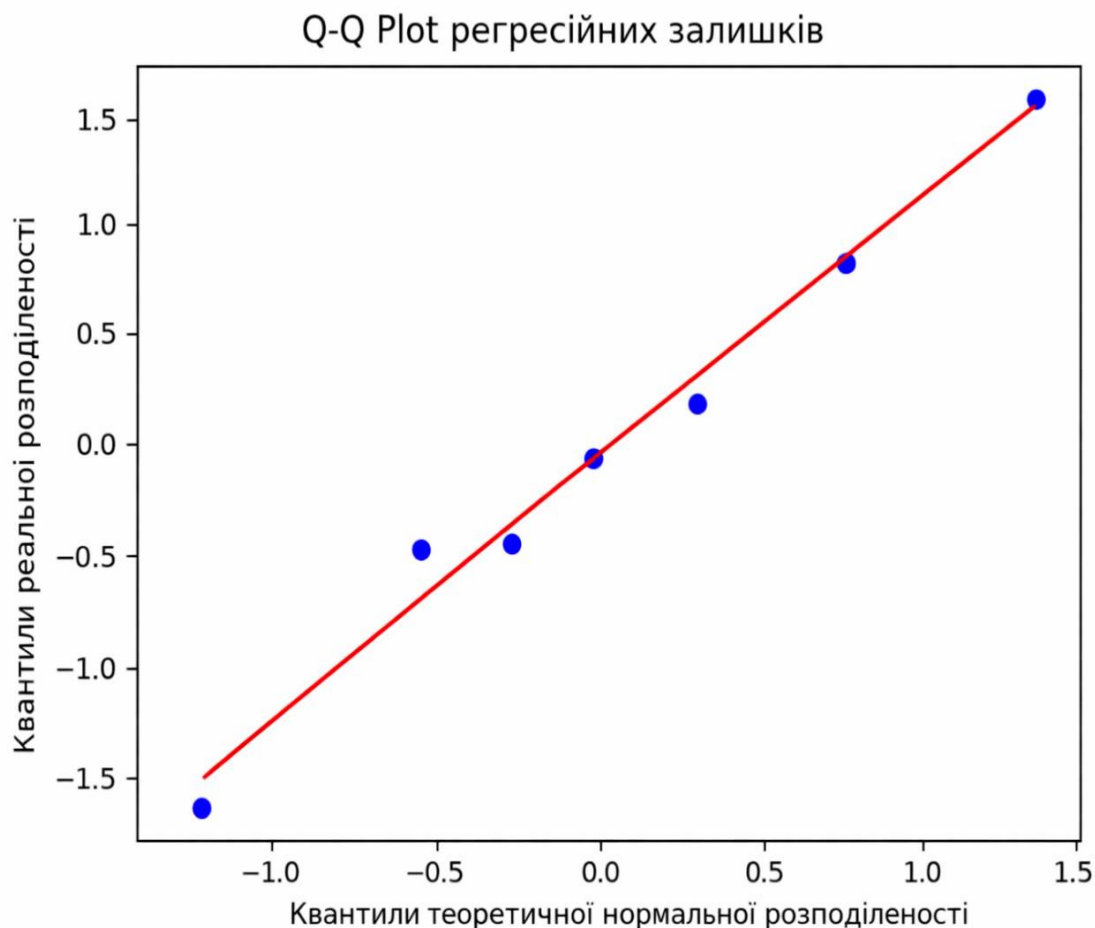


Рис. 2.7. Графік нормальної ймовірності регресійних залишків з використанням MS Excel

Джерело: побудовано автором

У межах статистичного та емпіричного аналізу фінансово-економічної діяльності органів місцевого самоврядування в період воєнної кризи виявлено, що громади зіткнулися з низкою системних проблем, серед яких найвагомішими стали такі:

1. Соціальні виклики – масова вимушена міграція населення призвела до відчутного демографічного скорочення в багатьох громадах. Значна частина громадян була змушена залишити свої домівки, у тому числі виїхати за кордон. Водночас ті громади, які приймали внутрішньо переміщених осіб, зазнали надмірного навантаження на соціальну та комунальну інфраструктуру, оскільки необхідно було забезпечити людей житлом, продуктами харчування, медичною

допомогою та іншими базовими потребами. Крім того, скорочення кількості підприємств спричинило різке зростання безробіття.

2. Фінансово-економічні труднощі – через призупинення або повне припинення діяльності підприємств у зоні бойових дій суттєво зменшилися надходження до місцевих бюджетів. Руйнування виробничих потужностей, відтік кваліфікованих кадрів, мобілізація значної частини працездатного населення, а також падіння ділової активності призвели до зниження податкових надходжень. Одночасно з цим громади змушені були збільшити видатки на гуманітарну допомогу, підтримку внутрішньо переміщених осіб, відновлення пошкодженої інфраструктури та забезпечення потреб оборонного сектору.

3. Інфраструктурні збитки – внаслідок бойових дій значно постраждали житловий фонд, освітні та медичні заклади, об'єкти адміністративного призначення, транспортні шляхи, енергетичні та комунальні мережі. Відновлення цих об'єктів потребує значних ресурсів і часу.

4. Безпекові загрози – громади перебувають під постійною небезпекою ракетних та артилерійських обстрілів, що створює додаткові ризики для життя населення і функціонування критичної інфраструктури. Складна ситуація з розмінуванням територій, дефіцит технічних засобів і матеріалів для забезпечення енергетичної та комунальної безпеки ще більше ускладнюють діяльність органів місцевого самоврядування.

5. Гуманітарна криза – у багатьох прифронтових і постраждалих громадах спостерігається дефіцит продовольства, медикаментів і товарів першої необхідності. Особливо гострою проблемою залишається забезпечення населення теплом і електроенергією в осінньо-зимовий період.

Отже, результати аналізу виконання місцевих бюджетів України у 2018-2024 роках свідчать, що бюджетна система пройшла кілька етапів трансформації, від відносної стабільності та децентралізації – до кризових явищ, спричинених пандемією та повномасштабною війною. Попри ризики та обмеження, місцеві бюджети продемонстрували високий рівень адаптивності, зберігши фінансову спроможність і здатність виконувати ключові соціально-економічні функції, що

підтверджує необхідність подальшого вдосконалення механізмів міжбюджетного регулювання та посилення ролі місцевих фінансів у післявоєнному відновленні країни.

2.2. Оцінка стану організаційно-економічної діяльності місцевих органів влади в період економічної кризи

Організаційно-економічна діяльність місцевих органів влади відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад, особливо в умовах економічної кризи, спричиненої глобальними та національними шоками, включно з пандеміями, збройною агресією, інфляційними та соціально-економічними дисбалансами. У таких кризових умовах місцеві органи влади стикаються з подвійним викликом: необхідністю здійснювати ефективне функціонування своїх адміністративно-управлінських процесів за обмежених ресурсів і при цьому забезпечувати надання базових соціальних та економічних послуг населенню.

Оцінка стану організаційно-економічної діяльності місцевих органів влади в період економічної кризи потребує чіткого розуміння просторово-управлінського середовища, у межах якого формується та реалізується система місцевого самоврядування. На сучасному етапі така система функціонує в Україні як багаторівнева ієрархія управління, що сформувалася під впливом адміністративно-фінансової децентралізації, трансформації бюджетних відносин, просторової диференціації соціально-економічного розвитку і поєднує обласні центри, міста обласного значення, територіальні громади (міські, селищні, сільські), а також центральні, напівпериферійні та периферійні райони. Зазначені рівні не є формально підпорядкованими один одному, проте між ними існують стійкі економічні, управлінські, трудові, інфраструктурні та фінансові зв'язки, які визначають реальний характер організаційно-економічної діяльності органів місцевої влади.

Сучасна модель місцевого самоврядування в Україні базується на територіальній громаді як первинному суб'єкті управління, проте реальні управлінські та економічні процеси розгортаються у значно ширшому просторовому полі, що обумовлює формування ієрархічної структури, у межах якої різні типи територій виконують неоднакові функції та мають різний вплив на регіональний розвиток.

Обласний центр виступає ядром регіонального управління та економічної активності, концентруючи управлінські, фінансові та інституційні ресурси області. Обласний центр є територіальною громадою, у межах якої функціонують:

- органи державної влади регіонального рівня (обласна рада, обласна державна адміністрація, територіальні органи центральних органів виконавчої влади), які забезпечують реалізацію державної політики на регіональному рівні;
- органи місцевого самоврядування міської територіальної громади (міська рада, міський голова, виконавчі органи міської ради, органи самоорганізації населення), які здійснюють управління соціально-економічним розвитком громади та формуванням і виконанням місцевого бюджету.

Саме в обласному центрі зосереджується переважна частка фінансових потоків області, розвинена адміністративна, транспортна та соціальна інфраструктура, а також значний людський та інтелектуальний капітал. Така концентрація ресурсів зумовлює домінуючу роль обласного центру в системі регіонального розвитку та визначає його вплив на функціонування територіальних громад області. Управлінські рішення, що ухвалюються на рівні обласного центру, мають непрямий, але системний характер впливу на економічну діяльність інших громад, оскільки визначають напрями міжбюджетних трансфертів, параметри реалізації регіональних програм соціально-економічного розвитку, інвестиційні пріоритети та засади просторового планування.

У результаті обласний центр виконує функцію ключового вузла перерозподілу фінансових та інституційних ресурсів, акумулюючи значну

частину доходів і управлінських можливостей регіону, що, з одного боку, підвищує ефективність координації регіонального розвитку, а з іншого – формує асиметрію соціально-економічного розвитку між ядром та напівпериферійними і периферійними територіальними громадами, особливо відчутну в умовах економічної кризи.

Міста обласного значення займають проміжне положення між обласним центром і територіальними громадами. В умовах децентралізації вони отримали розширені фінансові повноваження, власні бюджети та можливість реалізації самостійної соціально-економічної політики. Їх роль полягає у частковому розвантаженні обласного центру, формуванні локальних центрів економічної активності, забезпеченні доступу прилеглих територіальних громад до адміністративних, освітніх, медичних та інфраструктурних послуг. Саме міста обласного значення виконують функції субрегіональних центрів розвитку, що особливо важливо в умовах економічної кризи, коли доступ до ресурсів і послуг стає надто значущим.

Територіальні громади є первинною ланкою організаційно-економічної діяльності місцевої влади. Саме на цьому рівні формуються та виконуються місцеві бюджети, забезпечується надання базових публічних послуг, реалізуються програми соціально-економічного розвитку. Проте реальні можливості громад істотно різняться залежно від їх: просторового розташування; близькості до обласного центру або міста обласного значення; ресурсної бази та кадрового потенціалу, що формує нерівномірність організаційно-економічної спроможності громад, яка особливо загострюється в кризових умовах.

У межах області територіальні громади умовно групуються за рівнем їх взаємодії з ядром регіонального розвитку:

- центральні райони характеризуються тісними економічними та трудовими зв'язками з обласним центром, високою мобільністю населення та відносно кращим доступом до ресурсів;

- напівпериферійні райони характеризуються вибірковою інтеграцією з обласним центром, помірним рівнем економічної активності, частковою залежністю від обласного центру в частині ринків праці, інвестиційних потоків та ділової активності та неоднорідним доступом до інфраструктурних і фінансових ресурсів. В окремих сферах здатні формувати власні механізми економічної та соціальної інтеграції, однак їх розвиток значною мірою залежить від ефективності місцевого управління та зовнішньої підтримки;

- периферійні райони характеризуються обмеженим доступом до фінансових ресурсів, слабкою інфраструктурною інтеграцією та підвищеною вразливістю до економічних криз.

Саме напівпериферійні та периферійні райони виконують важливі функції для регіональної системи, а саме забезпечення продовольчої безпеки, розміщення виробничих потужностей, збереження людського потенціалу та екологічної рівноваги.

В умовах економічної кризи така концентрація ресурсів і повноважень одночасно посилює відповідальність органів місцевої влади обласного рівня та загострює асиметрії розвитку територій, оскільки периферійні та напівпериферійні громади виявляються більш уразливими до скорочення фінансових надходжень, занепаду інфраструктури та відтоку трудових ресурсів. Саме для напівпериферійних і периферійних територій ефективність організаційно-економічної діяльності місцевих органів влади стає важливим чинником виживання та розвитку.

Сучасний розвиток територіальних громад в Україні супроводжується комплексом організаційних та економічних проблем, значна частина яких є наслідком недостатньої ефективності функціонування системи публічного управління, зокрема на місцевому рівні. В умовах економічної нестабільності, бюджетних обмежень, соціальної напруженості та зростання потреб населення питання результативності діяльності органів місцевого самоврядування набуває особливої актуальності.

Міжнародна практика свідчить, що в країнах із розвиненими системами місцевого самоврядування (зокрема, у країнах Північної та Західної Європи, а також у США та Канаді) оцінювання ефективності діяльності органів влади розглядається як невід'ємний інструмент забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територій, підвищення якості публічних послуг та зміцнення довіри громадян до інституцій управління (табл. 2.11). Ефективне місцеве управління виступає необхідною передумовою адаптації територій до кризових явищ, збереження фінансової спроможності громад та підтримки економічної активності на місцевому рівні.

Таблиця 2.11

Зарубіжний досвід оцінювання ефективності діяльності органів місцевого самоврядування

Країни/Модель	Характеристика системи місцевого самоврядування	Підходи та інструменти оцінювання ефективності діяльності органів місцевого самоврядування
1	2	3
Країни Північної Європи (Швеція, Данія, Фінляндія, Норвегія)	Характеризуються високим рівнем децентралізації, фінансової автономії муніципалітетів та значною роллю місцевої влади у наданні соціальних, освітніх і медичних послуг. Муніципалітети мають власну податкову базу, широкі управлінські повноваження та розвинені механізми участі громадян.	Оцінювання ефективності здійснюється на основі результативності публічних послуг, порівняльного аналізу між муніципалітетами, системи ключових показників ефективності, а також регулярних опитувань задоволеності населення. Важливе місце посідає публічна звітність та відкриті дані, що забезпечують прозорість і підзвітність місцевої влади.
Федеративні держави (Німеччина, Швейцарія, Австрія)	Міське самоврядування функціонує в межах багаторівневої системи публічної влади з чітко розмежованими повноваженнями між федерацією, землями (кантонами) та громадами. Компетенції органів місцевого самоврядування мають конституційні гарантії, а фінансова база є стабільною та прогнозованою.	Оцінка ефективності базується на фінансовій спроможності громад, ефективності бюджетного управління, досягненні цілей територіального розвитку, а також на аудиті результативності. Широко застосовується міжмуніципальне порівняння, аналіз ефективності використання ресурсів і оцінка якості адміністративних та соціальних послуг.

Продовження таблиці 2.11

1	2	3
Англосаксонська модель (Велика Британія, США, Канада)	Для системи характерна висока управлінська автономія місцевих органів влади, орієнтація на результат та конкуренцію в наданні публічних послуг. Значна увага приділяється стратегічному плануванню та управлінню за результатами.	Оцінювання ефективності здійснюється через програмно-цільове бюджетування, управління за результатами, системи показників продуктивності, незалежні інспекції та аудити, а також оцінку співвідношення витрат і результатів. Важливу роль відіграють громадський контроль і регулярні публічні звіти.
Країни Західної Європи (Франція, Нідерланди, Італія, Іспанія)	Система місцевого самоврядування поєднує елементи централізованого державного контролю та автономії територіальних громад. Органи місцевої влади відіграють ключову роль у реалізації соціально-економічної політики, розвитку інфраструктури та забезпеченні територіальної згуртованості.	Оцінка ефективності здійснюється на основі виконання стратегічних і програмних документів, якості надання публічних послуг, фінансової дисципліни, а також соціально-економічних індикаторів розвитку територій. Застосовуються механізми державного та регіонального моніторингу, внутрішнього контролю і періодичних оцінок результативності місцевої політики.

Джерело: сформовано автором за [116-119]

В Україні проблематика оцінки організаційно-економічної діяльності органів місцевого самоврядування перебуває в центрі уваги органів державної влади, органів місцевого самоврядування та наукової спільноти. Разом із тим результати сучасних досліджень та практичний досвід функціонування територіальних громад свідчать про наявність низки системних недоліків у діючих підходах до оцінювання ефективності місцевої влади. Зокрема, в умовах застосування надмірно стандартизованих методик оцінювання акцент часто зміщується на досягнення кількісних індикаторів, які не завжди відображають реальний стан організаційно-економічних процесів та фактичні результати управлінської діяльності.

Особливо загострюється дана проблема в період економічної кризи, коли органи місцевої влади змушені діяти в умовах дефіциту фінансових ресурсів, скорочення доходної бази місцевих бюджетів, зростання соціальних ризиків та

необхідності оперативного ухвалення управлінських рішень. За таких умов формальний підхід до оцінки ефективності не лише знижує якість управління, а й може призводити до нераціонального використання ресурсів та послаблення соціально-економічної стійкості територій.

Теоретичні засади дослідження ефективності управління закладені у працях класиків управлінської науки, зокрема М. Вебера [120], П. Друкера [121], Г. Саймона [122], Ф. Тейлора [123], А. Файоля [124], які розглядали ефективність як співвідношення досягнутих результатів і використаних ресурсів, а також як здатність управлінської системи формувати та реалізовувати стратегічні цілі в умовах обмеженості ресурсів і невизначеності зовнішнього середовища. У межах цих підходів ефективність управління трактується не лише як економічна категорія, а й як комплексна характеристика якості управлінських рішень, організації процесів і результативності впливу на розвиток соціально-економічних систем.

Проблематиці підвищення результативності діяльності органів публічної влади, удосконалення механізмів державного управління та оцінювання їх ефективності присвячено наукові дослідження вітчизняних учених, зокрема Бакуменка В. Д. [125], Бондарчука Н. В. [126], Вербовського І. А. [127], Лазора О. Я. [128], Орлової Н. С. [129] та інших. У працях вчених розкрито інституційні, організаційні та управлінські аспекти функціонування органів публічної влади, обґрунтовано необхідність переходу від формального контролю до результативно-орієнтованих моделей управління, а також визначено роль оцінювання ефективності як інструменту підвищення якості державних і муніципальних управлінських рішень в умовах суспільних трансформацій.

Питання розвитку місцевого самоврядування, функціонування територіальних громад та забезпечення їх соціально-економічної спроможності висвітлені у наукових роботах Бобровської О. [130], Ворони П. В. [131], Кузьмич А. та Кузьмич О. [132], Маліновської О. Я. [133], Носань Н. С. [134], Симака С. В., [135], Яркового А. О. [136] та інших. У зазначених працях обґрунтовано теоретико-методологічні засади децентралізації, фінансової

автономії громад, розвитку місцевої демократії та інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Незважаючи на вагомі результати наукових досліджень, недостатньо розробленими залишаються питання комплексної оцінки організаційно-економічної діяльності органів місцевого самоврядування саме в умовах економічної кризи, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень і методичного вдосконалення інструментарію оцінювання з урахуванням кризових викликів та ресурсних обмежень.

Проблематика оцінювання ефективності діяльності органів місцевого самоврядування набула особливої актуальності в Україні на завершальному етапі реформи децентралізації, коли основний акцент поступово зміщується від інституційного формування територіальних громад до забезпечення їх реальної спроможності та результативності управління. Саме в цьому контексті у 2020 році було проведено круглий стіл на тему «Оцінка ефективності місцевого самоврядування: український та закордонний досвід», організований у межах Програми USAID DOBRE за участі представників центральних органів влади, народних депутатів України, асоціацій органів місцевого самоврядування, міжнародних експертів та наукової спільноти [137].

Матеріали дискусії засвідчили наявність концептуальної невизначеності та методологічної фрагментарності у підходах до оцінювання діяльності місцевої влади. Учасники круглого столу дійшли спільного висновку, що показники, які використовувалися на початкових етапах реформи для формування об'єднаних територіальних громад (демографічні параметри, площа території, кількість населення, індекс податкоспроможності тощо), не можуть розглядатися як повноцінні індикатори ефективності місцевого самоврядування. Вони відображають лише потенційну або базову спроможність громади, але не результати управлінської діяльності та якість наданих публічних послуг.

Особливу увагу в ході обговорення було приділено необхідності чіткого розмежування понять «спроможність територіальної громади» та «ефективність діяльності органів місцевого самоврядування». Спроможність громади розглядається як об'єктивна характеристика, зумовлена ресурсною базою,

територіальними, демографічними та економічними параметрами, тоді як ефективність місцевої влади визначається якістю управлінських рішень, організацією процесів, результативністю політик та рівнем задоволеності населення публічними послугами. Наголошувалося, що ототожнення цих категорій може призводити до хибних управлінських висновків та неадекватних рішень у сфері державної підтримки громад.

Учасники круглого столу також звернули увагу на обмеженість суто формально-статистичного підходу до оцінювання, за якого домінують кількісні показники, не пов'язані безпосередньо з досягненням соціально-економічних результатів. Було підкреслено, що сучасні системи оцінки мають орієнтуватися не на обсяг виконаних заходів або рівень освоєння бюджетних коштів, а на результати, наслідки та довгостроковий вплив управлінських рішень на розвиток територій і добробут населення. У цьому зв'язку важливим є перехід до результативно-орієнтованого моніторингу, що поєднує фінансові, соціальні, інституційні та управлінські індикатори.

Значну аналітичну цінність для вітчизняної практики функціонування органів місцевого самоврядування становив представлений на круглому столі міжнародний досвід, зокрема практики США, країн Європейського Союзу та Балканського регіону, які демонструють, що ефективні системи оцінювання базуються на поєднанні внутрішнього та зовнішнього моніторингу, використанні бенчмаркінгу, відкритості даних, активному залученні громадян та інституційному закріпленні оцінки як елементу стратегічного управління. Водночас підкреслювалося, що пряме копіювання іноземних моделей є недоцільним, а система оцінювання має бути адаптована до соціально-економічних, територіальних та інституційних особливостей України.

Окремо наголошувалося на необхідності нормативного закріплення системи оцінювання ефективності місцевого самоврядування, визначення єдиних принципів, базових індикаторів та процедур моніторингу, а також забезпечення партнерського підходу між державою та органами місцевого самоврядування на етапі розробки відповідних методик. Без формування

результативності, довіри та співучасті місцевої влади оцінювання ризикує перетворитися на формальний контрольний інструмент, що не сприяє підвищенню якості управління.

Таблиця 2.12

Інструменти оцінювання ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, запропоновані учасниками круглого столу

Інструмент оцінювання	Сутнісна характеристика	Ключові показники / фокус оцінки	Призначення
1	2	3	4
Система моніторингу спроможності територіальних громад	Комплексна система кількісних і якісних індикаторів, що дозволяє визначити базову (об'єктивну) спроможність громади	Демографічні параметри, територіальний масштаб, ресурсна база, податкоспроможність, віддаленість, інфраструктурна забезпеченість	Обґрунтування державної підтримки, корекція адміністративно-територіального устрою
Оцінювання результативності, а не статистичних параметрів	Перехід від фіксації показників до вимірювання досягнутих результатів та ефектів	Якість і доступність послуг, задоволеність мешканців, досягнення стратегічних цілей	Підвищення якості управлінських рішень і публічних послуг
Індикатори ефективності надання публічних послуг	Вимірювання ефективності через швидкість, якість та вартість послуг	Час надання послуги, вартість одиниці послуги, відповідність стандартам, охоплення населення	Оптимізація процесів надання послуг, орієнтація на потреби громадян
Зовнішнє незалежне оцінювання	Оцінка, що здійснюється незалежними структурами з метою зменшення суб'єктивізму	Порівняльні індикатори, відповідність стандартам, міжмуніципальний бенчмаркінг	Забезпечення об'єктивності та порівнюваності результатів
Внутрішнє самооцінювання органів місцевого самоврядування	Система внутрішнього аналізу діяльності виконавчих органів і структурних підрозділів	Досягнення цілей, використання ресурсів, організаційна ефективність	Самокорекція управлінських процесів, підвищення управлінської спроможності
Розмежування оцінки спроможності громади та	Поділ оцінювання на два рівні: об'єктивні умови	Співвідношення ресурсної забезпеченості громади та результативності	Запобігання хибним управлінським рішенням щодо укрупнення або

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4
ефективності управління	та управлінські результати	управління/Громади з обмеженими ресурсами, але якісним управлінням, часто демонструють кращі соціально-економічні результати	реорганізації громад
Інтеграція оцінювання зі стратегічним плануванням	Поєднання індикаторів ефективності з цілями стратегій розвитку	Виконання стратегічних завдань, динаміка показників, фінансове забезпечення	Забезпечення довгострокової результативності розвитку громади
Бенчмаркінг та рейтингові порівняння	Порівняння результатів діяльності громад між собою та в динаміці	Показники розвитку, витрат, якості послуг	Формування культури результативності, мотивація до підвищення ефективності
Оцінка задоволеності населення	Використання соціологічних інструментів для вимірювання сприйняття діяльності влади	Рівень довіри, задоволеність послугами, участь громадян	Посилення людиноцентричного підходу до управління
Законодавче закріплення системи оцінювання	Формування нормативної бази для обов'язковості оцінювання	Чіткі алгоритми, стандарти, періодичність	Інституціоналізація оцінки ефективності в Україні

Джерело: сформовано автором за [137]

Аналізуючи табл. 2.12, можна зазначити, що учасники круглого столу пропонують багаторівневу систему інструментів оцінювання ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, що поєднує оцінку об'єктивної спроможності територіальних громад, результативності управлінських рішень та якості публічних послуг. Ключовим методологічним зрушенням є перехід від домінування статистичних показників до вимірювання результатів, впливів і задоволеності населення, а також інтеграція оцінювання зі стратегічним плануванням і законодавчим регулюванням.

Зазначені підходи формують концептуальне підґрунтя для подальшого наукового обґрунтування та розробки комплексної системи оцінювання ефективності місцевого самоврядування в Україні.

У науковій літературі найбільш поширеним є цільовий підхід, відповідно до якого ефективність діяльності органів управління визначається як ступінь досягнення поставлених цілей. Застосування цього підходу дозволяє оцінити відповідність результатів управлінської діяльності визначеним стратегічним і програмним завданням. Проте в контексті діяльності органів місцевого самоврядування, особливо в умовах економічної нестабільності та кризових процесів, цільовий підхід має обмежений аналітичний потенціал, оскільки не враховує багатфункціональний характер повноважень місцевої влади, різноманітність управлінських процесів і необхідність одночасного досягнення економічних, соціальних та інституційних результатів.

З урахуванням зазначених обмежень, важливого значення набуває функціональний підхід, який передбачає диференціацію оцінювання ефективності залежно від ключових напрямів діяльності органів місцевого самоврядування (фінансове управління, надання публічних послуг, стратегічне планування, соціальна політика, управління розвитком територій тощо). Саме цей підхід концептуально узгоджується з інструментами, представленими в табл. 2.12, зокрема з розмежуванням оцінки спроможності громади та результативності управління, застосуванням індикаторів якості публічних послуг, внутрішнього самооцінювання та зовнішнього незалежного оцінювання.

Подальший розвиток функціонального підходу в практиці публічного управління зумовив формування різних моделей організації систем оцінювання ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, які відрізняються за джерелом ініціативи та ступенем автономії місцевої влади. Аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду дозволяє виокремити централізовану модель, за якої ключові параметри, індикатори та процедури оцінювання визначаються на загальнодержавному рівні, а також децентралізовану модель, у межах якої органи місцевого самоврядування самостійно формують систему показників з урахуванням специфіки соціально-економічного розвитку територій.

Окрім цього, системи оцінювання можуть відрізнятися за ступенем уніфікації показників. Уніфіковані системи ґрунтуються на єдиному переліку

індикаторів для всіх територіальних громад і забезпечують порівнюваність результатів, тоді як диференційовані системи передбачають адаптацію показників до ресурсної бази, стратегічних пріоритетів та просторових особливостей конкретної громади. Саме такий підхід фактично був підтриманий учасниками круглого столу, які наголошували на недоцільності використання виключно універсальних показників без урахування управлінських результатів.

Досвід зарубіжних країн, представлений у межах обговорення (табл. 2.11), свідчить, що найбільш результативними є змішані моделі оцінювання, у яких держава визначає загальні принципи, рамки та мінімальний набір базових індикаторів, тоді як органи місцевого самоврядування мають достатній рівень автономії у виборі додаткових показників оцінки власної діяльності. Такий підхід забезпечує баланс між порівнюваністю результатів і гнучкістю управління та є особливо доцільним в умовах економічної кризи, коли територіальні громади мають суттєво відмінні стартові умови та рівень ресурсної забезпеченості.

Отже, системна оцінка стану організаційно-економічної діяльності органів місцевого самоврядування вимагає використання комплексної системи показників, яка поєднує елементи цільового та функціонального підходів, уніфіковані та диференційовані індикатори, а також дозволяє вимірювати не лише досягнення формальних цілей, але й якість управління та результативність діяльності органів місцевого самоврядування в кризовий період.

Доцільно конкретизувати зміст об'єкта оцінювання, яким виступає процес організаційно-економічної діяльності органів місцевого самоврядування, і який охоплює сукупність системних управлінських рішень щодо планування, координації та контролю використання ресурсів, управління людським і фінансовим потенціалом, а також реалізації стратегічних пріоритетів розвитку територіальних громад. Така діяльність передбачає не лише досягнення запланованих показників, але й оцінювання ефективності управлінських процесів, здатність органів місцевого самоврядування адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а також реалізацію політик стимулювання місцевої

економіки та підтримки соціальної інфраструктури, що у кризових умовах набуває важливого значення для забезпечення життєдіяльності громад.

Водночас, незважаючи на розширення повноважень і зростання рівня автономії, органи місцевого самоврядування функціонують у середовищі суттєвих організаційних та економічних обмежень, а саме обмеженість власної дохідної бази, висока залежність від міжбюджетних трансфертів, нерівномірність розподілу ресурсів між територіальними громадами, а також необхідність виконання делегованих державою повноважень за відсутності належного фінансового забезпечення. Сукупність зазначених факторів формує додаткове навантаження на місцеві органи влади та безпосередньо впливає на результати їх організаційно-економічної діяльності.

З огляду на багатофункціональний характер місцевого самоврядування, його діяльність спрямована на виконання низки соціально значущих функцій, серед яких надання публічних (муніципальних) послуг, формування та виконання місцевих бюджетів, реалізація політик місцевого розвитку, утримання та розвиток соціальної інфраструктури, а також інтеграція територій і розвиток міжмуніципального співробітництва. Відповідно, оцінювання ефективності організаційно-економічної діяльності не може обмежуватися виключно фінансовими або кількісними показниками, а має враховувати якісні параметри управління та суспільні результати.

У зв'язку з цим параметри оцінки організаційно-економічної діяльності органів місцевого самоврядування повинні відображати специфіку їх функціонування як публічних інститутів, соціальну спрямованість управлінських рішень, обсяг наданих повноважень і реальні ресурсні можливості територіальних громад, які в умовах економічної кризи зазнають суттєвих фінансових та інституційних обмежень. Особливої актуальності набуває оцінювання результативності діяльності органів місцевого самоврядування в кризовий період, оскільки від якості управлінських рішень залежить не лише ефективність поточного функціонування громад, але й їх спроможність до

відновлення, збереження соціальної стабільності та формування передумов для подальшого економічного зростання після завершення кризових явищ:

1. Фінансово-економічні показники – відображають спроможність органів місцевої влади забезпечувати виконання своїх функцій у фінансовому вимірі:

- сукупні доходи місцевого бюджету на душу населення – характеризує фінансовий потенціал громади щодо виконання власних і делегованих повноважень у кризовий період;

$$K\phi.n = \frac{\Phi. \text{ №2 } p.2200}{P}, \quad (2.8)$$

де $\Phi. \text{ №2 } p.2200$ – загальний обсяг доходів місцевого бюджету, грн.;

P – чисельність постійного населення громади, осіб.

- відношення власних доходів до загальних доходів бюджету – показник рівня фінансової автономії, характеризує залежність громади від міжбюджетних трансфертів;

$$K\phi.авт = \frac{\Phi. \text{ №2 } p.2080}{\Phi. \text{ №2 } p.2200}, \quad (2.9)$$

де $\Phi. \text{ №2 } p.2080$ – власні доходи бюджету, грн.;

$\Phi. \text{ №2 } p.2200$ – загальний обсяг доходів місцевого бюджету, грн.

- співвідношення витрат на надання публічних послуг до загальних витрат бюджету – показник ефективності бюджетних витрат на публічні послуги;

$$Kб.в = \frac{\Phi. \text{ №2 } p.2210}{\Phi. \text{ №2 } p.2380}, \quad (2.10)$$

де $\Phi. \text{№}2 \text{ р.}2210$ – витрати на надання публічних послуг (освіта, медицина, соцзахист), грн.;

$\Phi. \text{№}2 \text{ р.}2380$ – загальні витрати бюджету, грн.

- частка видатків на управлінські потреби у структурі видатків бюджету
– показник організаційної структури управління:

$$K_{б.ув} = \frac{\Phi. \text{№}2_{м} \text{ р.}2420}{\Phi. \text{№}2 \text{ р.}2380}, \quad (2.11)$$

де $\Phi. \text{№}2_{м} \text{ р.}010$ – витрати на утримання апарату управління, грн.;

$\Phi. \text{№}2 \text{ р.}2380$ – загальні витрати бюджету, грн.

Діяльність Дніпровської міської ради за аналізований період характеризувалася високою фінансовою автономією та стабільною доходною базою, що дозволило забезпечити виконання важливих соціальних функцій у складних кризових умовах (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Фінансово-економічні показники діяльності Дніпровської міської ради

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	2	3	4	5	6	7
Загальний обсяг доходів місцевого бюджету, грн	102099701	102349729	108278003	218543153	255451053	316804515
Чисельність постійного населення громади, осіб	990724	980948	968502	968000*	967710	965000*
Власні доходи бюджету, грн	101948854	102298749	108278003	218543153	255451053	316804515
Витрати на надання публічних послуг, грн	59574914	69225228	69567284	78379828	101392948	124557078
Загальні витрати бюджету, грн	102197557	102846884	109003591	218339675	256175768	317323999

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4	5	6	7
Витрати на утримання апарату управління, грн	96060981	100959811	107517670	205583631	248295923	308823184

** оціночні значення, за відсутності офіційних уточнених даних*

Джерело: сформовано автором за [138]

Показник сукупних доходів місцевого бюджету на душу населення, який відображає рівень фінансової спроможності територіальної громади, має стійку тенденцію до зростання протягом усього досліджуваного періоду. У 2020-2022 роках його значення зросло з 103,06 до 111,80, що свідчить про поступове нарощування дохідної бази бюджету в умовах відносної макроекономічної стабільності (табл. 2.14). Водночас у 2023-2025 роках спостерігається різке зростання показника – до 225,77 у 2023 році та 328,29 у 2025 році, що пов'язано з істотним збільшенням загального обсягу доходів бюджету громади внаслідок перерозподілу фінансових ресурсів в умовах воєнного стану, розширення видаткових повноважень органів місцевого самоврядування та посилення ролі великих міст як центрів соціально-економічної стабілізації. Проведений аналіз динаміки фінансово-економічних показників (табл. 2.13) підтверджує високий рівень фінансової спроможності досліджуваної громади та її здатність акумулювати ресурси для виконання власних і делегованих повноважень.

Відношення власних доходів до загальних доходів бюджету, яке характеризує рівень бюджетної самостійності, упродовж усього періоду зберігається на високому рівні – від 0,99 у 2020-2021 роках до 1,00 у 2022-2025 роках, і свідчить про мінімальну залежність бюджету громади від міжбюджетних трансфертів та високу якість формування власної дохідної бази. Такий результат є типовим для фінансово потужних міських громад і відображає ефективне адміністрування місцевих податків і зборів, значний економічний

потенціал території та стійкість фінансової системи органів місцевого самоврядування навіть в умовах економічної нестабільності.

Таблиця 2.14

**Оцінка фінансово-економічної результативності діяльності
Дніпровської міської ради**

Показник/Економічний зміст	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Сукупні доходи місцевого бюджету на душу населення/Фінансова спроможність	103,06	104,34	111,80	225,77	263,97	328,29
Відношення власних доходів до загальних доходів бюджету/Самостійність бюджету	0,99	0,99	1,00	1,00	1,00	1,00
Співвідношення витрат на надання публічних послуг до загальних витрат бюджету/Пріоритетність потреб	0,58	0,67	0,64	0,36	0,40	0,39
Частка видатків на управлінські потреби у структурі видатків бюджету/Раціональність управління	0,94	0,98	0,99	0,94	0,97	0,97

Джерело: розраховано автором за [138]

Показник співвідношення витрат на надання публічних послуг до загального обсягу витрат бюджету, який відображає орієнтацію бюджетної політики на забезпечення базових потреб населення, змінюється нерівномірно в межах досліджуваного періоду. У 2020-2022 роках значення показника перебувало в межах 0,58-0,67, що свідчить про домінування соціально орієнтованих видатків у структурі бюджету громади. Натомість у 2023 році відбулося різке зниження показника до 0,36, після чого у 2024-2025 роках він частково стабілізувався на рівні 0,39-0,40. Така зміна структури видатків зумовлена переорієнтацією бюджетних ресурсів у період воєнного стану на фінансування заходів безпеки, підтримку критичної інфраструктури та реалізацію невідкладних управлінських функцій. Водночас збереження частки витрат на публічні послуги на рівні близько 40 % свідчить про прагнення органів місцевого самоврядування забезпечити базовий рівень соціальних гарантій навіть у кризових умовах.

Частка видатків на управлінські потреби у структурі видатків бюджету, яка відображає раціональність управління, протягом 2020-2025 років залишається

стабільно високою – у межах 0,94-0,99, і свідчить про значну питому вагу управлінських витрат у загальній структурі видатків бюджету. З одного боку, такий рівень може бути інтерпретований як наслідок ускладнення управлінських процесів, розширення функцій органів місцевого самоврядування та необхідності забезпечення безперервності управління в умовах кризових трансформацій. З іншого боку, стабільність показника у динаміці вказує на відсутність різких структурних дисбалансів у бюджетних витратах та відносну передбачуваність управлінських рішень.

2. Організаційно-управлінські показники – оцінюють якість управлінських процесів та інституційну спроможність органів місцевої влади:

- індекс прозорості та підзвітності – частка рішень та звітних матеріалів, що публікується у відкритому доступі;

$$Inn = \frac{\sum_{i=1}^n V_i}{N} \times 100\%, \quad (2.12)$$

де $\sum V_i$ – сума балів за виконані вимоги;

N – максимальна сума балів (загальна кількість вимог).

Transparency International Ukraine (TI Ukraine) є акредитованим національним представництвом глобального антикорупційного руху Transparency International та однією з провідних громадських організацій, що здійснюють системний моніторинг прозорості й підзвітності публічної влади в Україні. Починаючи з 2012 року, TI Ukraine реалізує комплексний підхід до розробки та впровадження інституційних змін, спрямованих на зниження рівня корупції, підвищення відкритості управлінських процесів і зміцнення довіри між органами влади та громадянами [139].

У межах своєї діяльності організація поєднує аналітичні дослідження, адвокацію реформ, розробку практичних інструментів оцінювання та експертний супровід публічної політики у сферах публічного управління, місцевого самоврядування, бюджетної прозорості та використання відкритих даних.

Особливу увагу TI Ukraine приділяє розвитку муніципального управління як базового рівня взаємодії держави та громадян.

TI Ukraine започаткувала програму «Transparent Cities / Прозорі міста» у 2017 році [139], стратегічною метою якої є формування конструктивного та інституційно закріпленого діалогу між мешканцями міст, органами місцевого самоврядування та центральними органами влади з метою підвищення якості муніципального управління, сталого розвитку міст і забезпечення ефективного відновлення територій. Упродовж 2017-2022 років у межах програми щорічно формувався Рейтинг прозорості 100 найбільших міст України, який став важливим інструментом порівняльного аналізу управлінських практик на місцевому рівні.

Після початку повномасштабної збройної агресії проти України програма адаптувала методологію оцінювання до умов воєнного стану та реалізувала два спеціалізовані дослідження стану муніципальної прозорості з урахуванням безпекових, організаційних і правових обмежень. У 2024 році програма «Прозорі міста» відновила формування Рейтингу прозорості 100 міст та ініціювала нове аналітичне дослідження «Open Data Pulse: рейтинг українських міст», спрямоване на оцінювання стану відкритих даних на місцевому рівні.

Оцінювання рівня прозорості міст здійснюється на основі системи індикаторів, згрупованих за ключовими сферами діяльності органів місцевого самоврядування, які охоплюють як базові управлінські процеси, так і галузеві напрями реалізації публічної політики: інформація про діяльність органів місцевого самоврядування, доступ громадян до інформації та участь у прийнятті рішень, публічні закупівлі, житлова політика, бюджетний процес, фінансова та матеріальна допомога і гранти, соціальні послуги, кадрові питання, антикорупційна політика та професійна етика, землекористування та будівельна політика, діяльність комунальних підприємств, управління комунальним майном, освіта, інвестиції та економічний розвиток.

За результатами оцінювання кожне місто може отримати максимум 100 балів, а ранжування міських рад за рівнем прозорості здійснюється відповідно до

диференційованої шкали, що дозволяє не лише формувати індекс, а й ідентифікувати якісні відмінності управлінських практик:

- 75-100 балів – прозоре місто;
- 50-74,5 бала – частково прозоре місто;
- 0-49,5 бала – непрозоре місто [139].

У процесі оновлення методології прозорості аналітики програми «Transparent Cities / Прозорі міста» здійснили низку змін, спрямованих на підвищення цінності інструменту оцінювання:

- по-перше, індикатори були актуалізовані відповідно до змін у національному законодавстві, зокрема у сферах бюджетного регулювання, публічних закупівель, управління комунальним майном, доступу до публічної інформації та відкритих даних, що дозволило забезпечити відповідність оцінювання чинним нормативно-правовим вимогам і уникнути дублювання застарілих показників;

- по-друге, методологія була адаптована з урахуванням рекомендацій представників органів місцевого самоврядування, профільних громадських організацій та активних мешканців громад, що сприяло посиленню практичної орієнтованості індикаторів і врахуванню реальних управлінських викликів на місцевому рівні;

- по-третє, суттєво розширено сферу «Інвестиції та економічний розвиток», у якій з'явилися нові індикатори, спрямовані на оцінювання відкритості процедур залучення інвестицій, публічності стратегічних документів розвитку, доступності інформації про індустріальні парки, підтримку підприємництва та прозорість використання коштів на реалізацію програм фінансової підтримки суб'єктів господарювання;

- по-четверте, посилено блок «Землекористування та будівельна політика», з акцентом на публічність містобудівної документації, доступ до інформації про виділення земельних ділянок, дозволи на будівництво, а також прозорість рішень щодо забудови та реконструкції територій;

- по-п'яте, деталізовано сферу «Бюджетний процес», зокрема через включення індикаторів, що оцінюють відкритість усіх етапів бюджетного циклу – від формування проєкту бюджету до звітування про його виконання, оприлюднення бюджетних програм, участь громадськості в бюджетних слуханнях та доступність інформації про перерозподіл бюджетних коштів.

Оновлена методологія, на відміну від підходів 2020 року, зміщує акцент від формальної наявності інформації до якості управлінських процесів, рівня підзвітності та реальної залученості громадян у прийнятті рішень, що посилює її аналітичну цінність для комплексної оцінки організаційно-управлінської спроможності органів місцевого самоврядування в умовах воєнно-економічної нестабільності.

Рейтинг прозорості у 2024 році охопив 100 міст із 21 області України. З переліку учасників було вилучено міста, розташовані на тимчасово окупованих територіях, територіях активних бойових дій, а також громади, в яких управління здійснюють військові адміністрації з розширеними повноваженнями. Методологія оцінювання базувалася на аналізі 70 індикаторів, сформованих із урахуванням чинного законодавства України, результатів попередніх досліджень, найкращих європейських управлінських практик та євроінтеграційних вимог.

Оцінювання здійснювалося на основі аналізу офіційних вебсайтів міських рад, підпорядкованих структурних підрозділів і комунальних підприємств, відповідей на інформаційні запити, даних публічного аналітичного модуля VI Prozorro, електронної торгової системи Prozorro.Продажі, Єдиного державного вебпорталу відкритих даних, а в окремих випадках – матеріалів локальних і загальнонаціональних засобів масової інформації.

Результати дослідження свідчать про зростання суспільного запиту не лише на відкритість органів влади, а й на реальну підзвітність і участь громадян у прийнятті управлінських рішень. У 2024 році це проявилось у зростанні громадського тиску на місцеву владу щодо бюджетних пріоритетів, зокрема в

частині збільшення фінансування потреб оборони та підтримки Збройних сил України, що було зафіксовано, зокрема, у Дніпрі, Києві та Черкасах.

Таблиця 2.15

Результати оцінки прозорості та підзвітності м. Дніпро

Індекс прозорості та підзвітності	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
м. Дніпро	25,60	66,60	69,20	71,90	84,20	80,60	76,50	64,00

Джерело: побудовано автором за [139]

За підсумками оцінювання статус «прозорого міста» у 2024 році отримали лише п'ять муніципалітетів – Чернівці, Вінниця, Луцьк, Мукачєво та Львів. Водночас низка міст, які раніше належали до групи лідерів, втратили свої позиції. Зокрема, м. Дніпро отримало 64 бали та перейшло до категорії «частково прозорих» міст, що свідчить про зниження рівня відповідності окремим індикаторам методології.

Динаміка індексу прозорості та підзвітності м. Дніпро за 2017-2024 роки (табл. 2.15) демонструє тривалий період зростання показника – з 25,6 бала у 2017 році до 84,2 бала у 2021 році. У подальші роки спостерігається поступове зниження індексу до 80,6 бала у 2022 році, 76,5 бала у 2023 році та 64,0 бала у 2024 році. Така тенденція зумовлена ускладненням управлінських процесів у період воєнного стану, обмеженням доступу до окремих наборів відкритих даних та трансформацією процедур ухвалення рішень у кризових умовах.

Водночас м. Дніпро зберігає високі позиції за окремими категоріями індикаторів, зокрема у сфері виконання вимог законодавства та поєднання законодавчих вимог із найкращими практиками управління (рис. 2.8). Згідно з результатами оцінювання, рівень виконання індикаторів у категорії «вимога закону і найкраща практика управління» у місті Дніпро становив 86,5 %, що свідчить про наявність розвинених управлінських процедур, цифрових інструментів і організаційної спроможності до впровадження сучасних стандартів публічного управління.

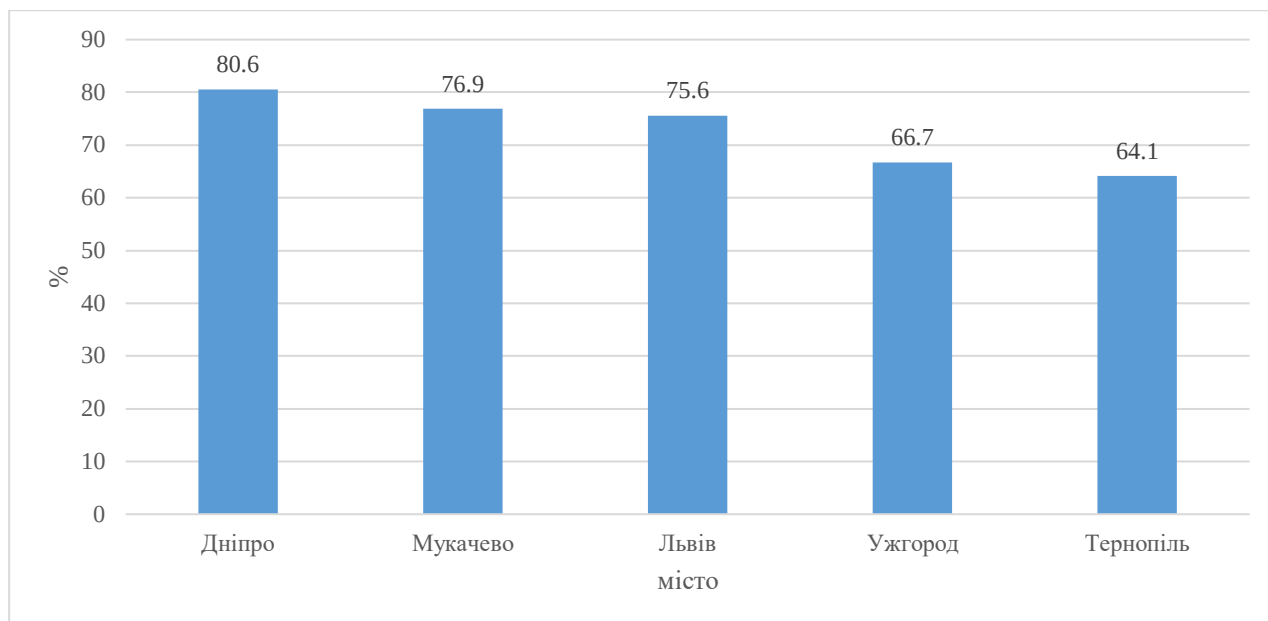


Рис. 2.8. Лідери прозорості серед українських міст, 2022 рік

Джерело: побудовано автором за [139]

Динаміка цього показника для м. Дніпро підтверджує, що прозорість є не сталим, а чутливим до кризових факторів елементом управлінської спроможності, який потребує постійного інституційного підтримання та вдосконалення.

- індекс цифрової трансформації регіонів та територіальних громад, запроваджений Міністерством цифрової трансформації України – системне вимірювання ступеня цифровізації публічного управління, розвитку електронного урядування та впровадження цифрових сервісів на регіональному і місцевому рівнях. Індекс виконує не лише моніторингову, але й аналітичну функцію, створюючи інформаційну базу для ухвалення управлінських рішень у сфері цифрового розвитку громад [138]:

$$I_{index} = \frac{\sum_{s=1}^n (w_s \times x_s)}{n}, \quad (2.13)$$

де w_s – ваговий коефіцієнт субіндексу;

x_s – значення субіндексу;

S – субіндекс;

n – кількість компонентів в Індексі.

На першому етапі здійснюється формування значень первинних показників, які можуть мати бінарний, кількісний або якісний характер. Бінарні показники трансформуються у числові значення шляхом кодування (1 – у разі виконання або наявності показника, 0 – у разі його відсутності). Кількісні показники відображають фактичні числові значення (кількість об'єктів, охоплення населення, частку послуг тощо), а якісні – усереднені оцінки користувачів або експертні судження.

Другим етапом є нормалізація первинних показників з метою приведення їх до єдиної шкали вимірювання. Для цього застосовується метод мінімально-максимальної нормалізації, що дозволяє трансформувати всі показники у безрозмірні величини в інтервалі від 0 до 1. Нормалізоване значення показника визначається за формулою [138]:

$$I_{indicator} = \frac{x_{av} - min_v}{max_v - min_v}, \quad (2.14)$$

де x_{av} – фактичне значення показника;

max_v – максимальне значення у категорії;

min_v – мінімальне значення у категорії.

Значення індикатора визначається як середнє арифметичне суми нормалізованих показників, помножене на відповідний ваговий коефіцієнт, який відображає пріоритетність даного напрямку в загальній системі цифрової трансформації.

Отримане значення Індексу цифрової трансформації переводиться у бальну шкалу від 0 до 100, де 0 балів відповідає мінімальному рівню цифрової трансформації, а 100 балів – максимально можливому рівню. Така шкала

забезпечує наочність результатів, зручність порівняльного аналізу та можливість використання індексу як інструменту моніторингу динаміки цифровізації органів місцевої влади.

Застосування середнього арифметичного на кожному етапі агрегації (показники – індикатори – субіндекси – індекс) дозволяє уникнути домінування окремих компонентів та забезпечує збалансовану оцінку загального стану організаційно-управлінської та цифрової спроможності органів місцевого самоврядування, що є особливо важливим у період економічної кризи та ресурсних обмежень.

Результати вимірювання використовуються органами державної влади, органами місцевого самоврядування, аналітичними центрами та експертним середовищем для коригування політик цифрового розвитку, оптимізації процесів діджиталізації та підвищення інституційної спроможності громад.

Таблиця 2.16

Індекс цифрової трансформації Дніпровської міської територіальної громади, за 2025 рік

Структурні елементи Індексу	Бали
1	2
Цифрова економіка:	64,4
- розвиток підприємств ІТ-сектору в громаді;	56,26
- цифрові технології для бізнесу.	72,55
Цифрові навички:	57,32
- розвиток цифрової грамотності населення;	89,79
- розвиток талантів в галузі ІКТ.	17,62
Цифрова інфраструктура:	81,15
- надійні та ефективні стійкі цифрові інфраструктури;	93,51
- ІТ-Інфраструктура;	59,54
- кібербезпека;	63,45
- безпечне середовище.	100,00
Цифровізація публічних послуг:	81,09
Інституційна спроможність	100,00
Житлово-комунальне господарство	63,16
Цифровізація культури та туризму	80,07
Цифровізація освіти	52,74
Цифровізація охорони довкілля та екології	50,02
Цифровізація охорони здоров'я	100,00
Цифровізація соціального захисту населення	70,51
Цифровізація спорту	100,00
Цифровізація транспортної інфраструктури	72,11

Продовження таблиці 2.16

1	2
Публічні послуги та електронні сервіси	85,45
Paperless	83,36
Електронна демократія	99,86
Веб-доступність	80,00
Відкриті дані	98,00
Загальний індекс	75,87
(Підключена до пакету «Базовий»)	

Джерело: сформовано автором за [138]

Індекс цифрової трансформації територіальних громад (табл. 2.16) ґрунтується на даних, що вносяться уповноваженими посадовими особами – цифровими лідерами територіальних громад (CDTO) через вебпортал «Дія. Цифрова громада». Інституційна роль CDTO полягає у формуванні та координації політики цифрового розвитку, запровадженні інноваційних управлінських рішень і забезпеченні інтеграції цифрових інструментів у діяльність органів місцевого самоврядування. Наявність таких посад і чітко визначений функцій цифрових лідерів є самостійним індикатором організаційної спроможності громади.

Структурно ІЦТ ОДА/ОВА охоплює вісім блоків і відображає ключові напрями цифрової трансформації публічного управління: інституційну спроможність; розвиток інтернету; розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг; запровадження режиму «без паперів»; цифрову освіту; цифрову представленість регіону; проникнення базових електронних послуг; галузеву цифрову трансформацію. На відміну від Індексу цифрової трансформації обласних військових адміністрацій, Індекс цифрової трансформації міської територіальної громади базується на чотирьох укрупнених блоках – цифровій економіці, цифрових навичках, цифровій інфраструктурі та цифровізації публічних послуг, які відповідають специфіці муніципального управління й повноваженням органів місцевого самоврядування та дають змогу комплексно оцінити не лише рівень технічної цифровізації, а й якість управлінських процесів і організаційну зрілість місцевої влади.

Вимірювання Індексу цифрової трансформації регіонів в Україні вперше було ініційовано та впроваджено у 2022 році, і визначалося необхідністю адаптації системи публічного управління до умов повномасштабної війни та зростання ролі цифрових сервісів у забезпеченні життєдіяльності територій. Подальші вимірювання у 2023-2025 роках характеризуються розширенням переліку показників, удосконаленням методології збору та верифікації даних, а також переходом до регулярного моніторингу стану цифрової трансформації через платформу «Дія. Цифрова громада».

Важливою складовою практичного застосування Індексу є запропонована Міністерством цифрової трансформації модель поетапної цифрової трансформації територіальних громад, яка передбачає три базові варіанти: базовий, розширений та повний [38]. Дана градація дозволяє адаптувати цифрові проекти до реального рівня ресурсного забезпечення, кадрового потенціалу та управлінської спроможності конкретної громади, що є особливо актуальним в умовах економічної кризи.

Базовий варіант цифрової трансформації (4 напрями та 73 проекти) орієнтований на формування мінімально необхідної інституційної та технологічної основи цифрового управління, і охоплює впровадження базової цифрової інфраструктури, організацію електронного документообігу, розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та підвищення ефективності управлінських процесів. Реалізація цього рівня дозволяє громадам забезпечити безперервність надання базових публічних послуг і підвищити оперативність управлінських рішень за умов обмежених фінансових можливостей.

Розширений варіант цифрової трансформації (15 напрямів та 156 проектів) передбачає інтеграцію цифрових рішень у ключові галузі життєдіяльності громади, зокрема освіти, охорону здоров'я, житлово-комунальне господарство, безпеку, мобільність та місцеву економіку. Даний рівень спрямований на підвищення якості публічних послуг, посилення міжсекторальної координації та розвиток цифрових інструментів взаємодії між владою, бізнесом і громадянами.

Для громад у кризовий період це означає перехід від підтримання базових функцій до формування умов для відновлення та стабілізації соціально-економічного розвитку.

Повний варіант цифрової трансформації (15 напрямів та 160 проєктів) орієнтований на формування комплексної моделі «розумної громади», у межах якої цифрові технології інтегруються в усі сфери публічного управління та економічної діяльності, і передбачає впровадження інноваційних управлінських рішень, розвиток цифрової економіки, підтримку стартапів, інноваційних кластерів, використання великих даних, хмарних технологій та інструментів електронної демократії. Реалізація повного варіанту є характерною для громад із високим рівнем інституційної спроможності та створює довгострокові передумови для підвищення конкурентоспроможності територій навіть за умов тривалих кризових явищ.

За результатами загальнонаціонального вимірювання середнє значення Індексу цифрової трансформації в Україні становить 0,650 бала з максимально можливого значення 1, що свідчить про помірний, але поступово зростаючий рівень цифрової зрілості регіонів. Найвищі показники зафіксовано у Дніпропетровській (0,916), Тернопільській (0,910) та Одеській (0,836) областях, які демонструють лідерські позиції у впровадженні цифрових рішень у сфері публічного управління [138].

Позитивні зрушення спостерігаються і на рівні територіальних громад. Так, середнє значення Індексу цифрової трансформації громад зросло з 16 до 27 балів зі 100, що свідчить про активізацію цифрових процесів на муніципальному рівні. За підсумками II кварталу 2025 року до групи громад-лідерів увійшли Криворізька (74 бали) та Дніпровська (70 балів) громади Дніпропетровської області, а також Тернопільська (69 балів), Ужгородська (68 балів) і Вінницька (68 балів) громади [138].

Структурний аналіз результатів оцінювання засвідчує, що більшість громад досягли найкращих результатів у сферах цифровізації публічних послуг, розвитку цифрових навичок населення та формування цифрової інфраструктури.

Натомість цифрова економіка залишається найменш розвиненим компонентом, що свідчить про обмежене впровадження цифрових технологій у підприємницькому секторі та недостатній розвиток ІТ-підприємництва на місцевому рівні.

Суттєвими досягненнями у сфері організаційного забезпечення цифрової трансформації за II квартал 2025 року стали: призначення 131 цифрового лідера в територіальних громадах, а також підвищення рівня цифрової забезпеченості органів місцевого самоврядування. Зокрема, близько 90% працівників органів місцевого самоврядування забезпечені персональними робочими комп'ютерами, при цьому 45 % з них використовують сучасну комп'ютерну техніку віком до п'яти років. Крім того, 712 територіальних громад впровадили системи електронного документообігу, що сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів та прозорості діяльності місцевої влади.

- індекс доброчесності в органах місцевої влади (*LII*), відображає рівень етичності, законності, прозорості та підзвітності управлінських дій органів місцевого самоврядування, а також ступінь запобігання корупційним ризикам і конфлікту інтересів:

$$LII = w_1 \times TAI + w_2 \times ACI + w_3 \times LEI + w_4 \times CEI, \quad (2.15)$$

де *LII* (*Local Integrity Index*) – інтегральний індекс доброчесності в органах місцевої влади;

TAI (*Transparency and Accountability Index*) – субіндекс прозорості та підзвітності діяльності органів місцевого самоврядування, який відображає відкритість управлінських процесів, доступність інформації та практику публічної звітності;

ACI (*Anti-Corruption Capacity Index*) – субіндекс антикорупційної спроможності, який характеризує наявність і ефективність інституційних механізмів запобігання корупції та управління корупційними ризиками;

LEI (Legality and Ethics Index) – субіндекс дотримання законності та етичних норм, який відображає відповідність управлінських рішень чинному законодавству, стандартам доброчесності та професійної етики;

CEI (Civic Engagement Index) – субіндекс громадського контролю, який характеризує рівень залучення громадськості до контролю за діяльністю органів місцевої влади, розвиток механізмів участі та зворотного зв'язку;

w_1, w_2, w_3, w_4 – вагові коефіцієнти, які відображають відносний внесок відповідних складових у формування загального рівня інституційної доброчесності.

Необхідність використання експертного підходу для оцінювання доброчесності органів місцевого самоврядування пояснюється низкою методологічних та інформаційних обмежень, зокрема:

- відсутністю єдиного офіційного статистичного показника, який би комплексно відображав рівень доброчесності на муніципальному рівні;
- фрагментарністю відкритих даних (декларації, аудити, дисциплінарна практика, антикорупційні програми);
- значною роллю якісних характеристик (прозорість процедур, дотримання етичних стандартів, управлінська культура);
- умовами воєнного часу, коли частина інформації має обмежений публічний доступ.

Для оцінювання індексу доброчесності в органах місцевого самоврядування було залучено одинадцять експертів, які представляли різні професійні групи, зокрема: експертів асоціацій органів місцевого самоврядування (Асоціація міст України, Всеукраїнська асоціація ОТГ), для оцінки процедур прийняття рішень, внутрішніх регламентів, практик підзвітності; представників антикорупційних громадських організацій, для оцінки антикорупційної спроможності, ризиків конфлікту інтересів, відкритості

даних; науковців у сфері публічного управління, права та економічної безпеки; сертифікованих аудиторів і фахівців з внутрішнього контролю, для оцінки процедур фінансової дисципліни, внутрішнього контролю та управління ризиками; незалежних аналітиків.

Таблиця 2.17

Експертна оцінка складових індексу доброчесності органів місцевого самоврядування м. Дніпро

Складова/Вага	Показники оцінювання	Пояснення	Експертна оцінка, бал
1	2	3	4
Субіндекс прозорості та підзвітності діяльності органів місцевого самоврядування (TAI)/0,25	- відкритість бюджетної інформації;	Бюджет, звіти та зміни оприлюднюються, водночас складність структури та обмежена візуалізація.	75,0
	- доступність рішень міської ради;	Рішення публікуються, але не завжди оперативно та без зручної навігації.	70,0
	- публічність закупівель (Prozorro);	Високий рівень використання Prozorro, наявність аналітики, проте є зауваження громадськості.	80,0
	- оновлюваність офіційного вебпорталу.	Інформація оновлюється нерівномірно, окремі розділи неактуальні.	63,0
Середнє значення (TAI)			72,0
Субіндекс антикорупційної спроможності (ACI)/0,25	- наявність та виконання антикорупційних програм;	Програми затверджені, виконання часткове.	70,0
	- функціонування уповноваженого підрозділу;	Формально створений, обмежена інституційна автономія.	65,0
	- реагування на корупційні ризики;	Реакція переважно після публічного розголосу.	60,0
	- кількість виявлених порушень.	Порушення фіксуються, але не завжди супроводжуються системними змінами.	65,0
Середнє значення (ACI)			65,0
Субіндекс дотримання законності та етичних норм (LEI)/0,25	- дотримання вимог фінансового контролю;	Аудити проводяться, істотних системних порушень не виявлено.	72,0
	- своєчасність подання е-декларацій;	Переважна більшість декларацій подана вчасно.	75,0

Продовження таблиці 2.17

1	2	3	4
	- наявність дисциплінарних проваджень;	Провадження є, але застосування санкцій обмежене.	65,0
	- дотримання кодексу етики.	Кодекс існує, контроль за дотриманням формальний.	68,0
Середнє значення (LEI)			70,0
Субіндекс громадського	- проведення громадських слухань;	Проводяться, але участь громадян нерівномірна.	70,0
контролю (CEI)/0,25	- робота консультативних рад;	Функціонують, проте вплив на рішення обмежений.	65,0
	- розгляд звернень громадян;	Налагоджені електронні канали, прийнятні строки.	75,0
	- практика публічних звітів посадових осіб.	Звіти вибіркові, не завжди змістовні.	68,0
Середнє значення (CEI)			68,0

Джерело: сформовано автором за [138]

Усі експерти не перебували у трудових чи договірних відносинах із Дніпровською міською радою на момент проведення дослідження, що забезпечило неупередженість та об'єктивність експертного оцінювання.

Кожен показник оцінюється експертами за бальною шкалою від 0 до 100, де:

- 0-20 – критично низький рівень;
- 21-40 – низький рівень;
- 41-60 – середній рівень;
- 61-80 – достатній рівень;
- 81-100 – високий рівень доброчесності.

Розрахунок індексу доброчесності органів місцевого самоврядування м. Дніпро:

$$LI = 0,25 \times 72,0 + 0,25 \times 65,0 + 0,25 \times 70,0 + 0,25 \times 68,0 = 68,75. \quad (2.16)$$

Отримане значення індексу доброчесності органів місцевого самоврядування м. Дніпро (68,75 бала зі 100 можливих) свідчить про достатній рівень доброчесності, який характеризується відносно сформованими інституційними механізмами прозорості та фінансового контролю, але недостатньою ефективністю антикорупційних інструментів і громадського контролю.

3. Соціально-економічні показники – відображають вплив діяльності місцевих органів влади на розвиток територій та добробут населення:

- індекс розвитку місцевої інфраструктури (*LIDI*) – стан транспортної, комунальної, соціальної та цифрової інфраструктури;

$$LIDI = w_1 \times TII + w_2 \times UII + w_3 \times SII + w_4 \times DII, \quad (2.17)$$

де *LIDI* (*Local Infrastructure Development Index*) – інтегральний індекс розвитку місцевої інфраструктури;

TII (*Transport Infrastructure Index*) – субіндекс розвитку транспортної інфраструктури, який відображає рівень мобільності населення та вантажів, доступність транспортних послуг і стан дорожньої мережі;

UII (*Utilities Infrastructure Index*) – субіндекс розвитку комунальної інфраструктури, який характеризує забезпеченість громади базовими інженерними мережами (водопостачання, водовідведення, енергозабезпечення, управління відходами) та їх технічний стан;

SII (*Social Infrastructure Index*) – субіндекс розвитку соціальної інфраструктури, який відображає доступність і спроможність мережі закладів освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, культури та спорту;

DII (*Digital Infrastructure Index*) – субіндекс розвитку цифрової інфраструктури, який характеризує рівень цифрової доступності,

розвиненість телекомунікаційних мереж, поширеність електронних сервісів та інституційну готовність громади до цифрового врядування;

w_1, w_2, w_3, w_4 – вагові коефіцієнти, які відображають відносну значущість кожної інфраструктурної складової у загальній структурі індексу розвитку.

В умовах обмеженої, фрагментарної, несвоєчасної офіційної статистики, що є характерним для воєнного періоду, оцінювання стану місцевої інфраструктури доцільно здійснювати із застосуванням експертного методу, який дозволяє врахувати не лише кількісні параметри, але й якісні характеристики функціонування інфраструктурних об'єктів, зокрема їх фактичний технічний стан, безперебійність роботи, рівень безпеки та адаптивність до кризових викликів.

До експертного оцінювання було залучено 12 фахівців, які представляють ключові напрями управління та експлуатації міської інфраструктури м. Дніпро:

- представники департаменту транспорту та транспортної інфраструктури міської ради;
- фахівці підприємств житлово-комунального господарства (водопостачання, теплопостачання, електромережі);
- керівники та заступники керівників закладів освіти й охорони здоров'я;
- спеціалісти у сфері цифрової трансформації та електронного врядування;
- незалежні експерти з регіонального розвитку та публічного управління.

Оцінювання здійснювалося за бальною шкалою від 0 до 100, де:

- 0-20 балів – критичний стан;
- 21-40 балів – низький рівень розвитку;
- 41-60 балів – задовільний рівень;
- 61-80 балів – достатній рівень;
- 81-100 балів – високий рівень розвитку.

**Експертна оцінка складових індексу розвитку місцевої
інфраструктури м. Дніпро**

Складова/Вага	Показники оцінювання	Пояснення	Експертна оцінка, бал
1	2	3	4
Субіндекс розвитку транспортної інфраструктури (ТІІ)/0,25	- стан дорожньої мережі;	Реалізуються програми поточного та капітального ремонту основних магістралей (зокрема в межах муніципальних програм розвитку дорожнього господарства), однак значна частина доріг залишається зношеною.	70,0
	- функціонування громадського транспорту;	Оновлюється рухомий склад, розвивається електротранспорт, впроваджено електронний квиток. Разом з тим зберігаються проблеми з регулярністю руху, кадровим дефіцитом та зношеністю частини рухомого складу.	78,0
	- транспортна доступність районів міста;	Забезпечується відносно рівномірне сполучення між районами, однак віддалені житлові масиви залишаються залежними від маршрутного транспорту.	75,0
	- безпека та стійкість транспортних вузлів.	Критичні транспортні об'єкти функціонують стабільно, проте воєнні ризики та підвищене навантаження обмежують рівень інфраструктурної стійкості.	72,0
Середнє значення (ТІІ)			73,8
Субіндекс розвитку цифрової інфраструктури (ДІІ)/0,25	- доступ до інтернету та телекомунікацій;	Підтверджується значним покриттям фіксованого та мобільного широкосмугового доступу, у тому числі мережами 4G/5G, а також стабільністю зв'язку навіть в умовах воєнного часу.	90,0
	- розвиток електронних сервісів;	Активно впроваджуються міські цифрові платформи, інтегровані з національними сервісами (зокрема «Дія»), що спрощує доступ громадян до послуг. Функціонують електронні петиції, записи до	88,0

Продовження таблиці 2.18

1	2	3	4
		послуг. Функціонують електронні петиції, записи до ЦНАП, онлайн-оплати та сервіси для мешканців.	
	- електронний документообіг;	Використовується в структурних підрозділах міської ради, що підвищує прозорість та оперативність управлінських процесів.	85,0
	- цифрова компетентність персоналу ОМС.	Загальний рівень цифрових навичок достатній, однак спостерігається нерівномірність компетенцій та потреба в системному навчанні.	82,0
Середнє значення (DII)			86,3
Субіндекс розвитку комунальної інфраструктури (UII)/0,25	- надійність водопостачання та водовідведення;	Послуги надаються без системних збоїв, аварійні ситуації здебільшого ліквідуються оперативно, однак мережі потребують модернізації.	80,0
	- стан теплопостачання та енергозабезпечення;	Проводяться заходи з енергоефективності, проте значна частина теплових мереж залишається технічно застарілою.	76,0
	- управління відходами;	Система збору та вивезення функціонує стабільно, однак рівень сортування та переробки відходів залишається недостатнім.	70,0
	- зношеність інженерних мереж.	Високий рівень фізичного зносу інженерних мереж є одним із ключових інфраструктурних ризиків міста.	68,0
Середнє значення (UII)			73,5
Субіндекс розвитку соціальної інфраструктури (SII)/0,25	- доступність закладів освіти;	Розгалужена мережа закладів освіти забезпечує базову доступність, включно з позашкільною та вищою освітою.	85,0
	- доступність медичних послуг;	Функціонує розвинена мережа закладів охорони здоров'я, впроваджуються елементи цифрової медицини, хоча воєнне навантаження знижує спроможність системи.	82,0
	- соціальні та культурні заклади;	Більшість закладів продовжують роботу, однак їх	78,0

Продовження таблиці 2.18

1	2	3	4
		діяльність частково обмежена безпековими та фінансовими чинниками.	
	- спортивна та рекреаційна інфраструктура.	Інфраструктура наявна, проте характеризується нерівномірним територіальним розміщенням та обмеженим оновленням.	75,0
Середнє значення (SI)			80,0

Джерело: сформовано автором за [138]

З огляду на багатофункціональний характер міського розвитку та взаємозалежність ключових інфраструктурних підсистем, вагові коефіцієнти індексу розвитку місцевої інфраструктури визначено експертним шляхом із застосуванням принципу рівнозначності складових (табл. 2.18).

По-перше, транспортна, комунальна, соціальна та цифрова інфраструктура в умовах сучасного міста формують єдину інтегровану систему життєзабезпечення, у межах якої жодна зі складових не може бути повноцінно компенсована за рахунок інших. Недорозвиненість хоча б одного елемента знижує загальний рівень функціональної спроможності міського простору.

По-друге, для великого індустріального та адміністративного центру, яким є місто Дніпро, транспортна й комунальна інфраструктура мають важливе значення для щоденної мобільності населення, логістики бізнесу та безперебійного функціонування міського господарства. Водночас соціальна інфраструктура визначає якість людського капіталу, доступ до базових публічних послуг і соціальну стійкість громади.

По-третє, цифрова інфраструктура в сучасних умовах перестала виконувати допоміжну роль і фактично стала рівноправним чинником міського розвитку, забезпечуючи доступ до електронних сервісів, дистанційних адміністративних і соціальних послуг, цифрової освіти, телемедицини та інструментів електронного врядування. Особливо актуальним це є в умовах

воєнних і післякризових трансформацій, коли цифрові рішення компенсують фізичні обмеження доступу до інфраструктурних об'єктів.

По-четверте, застосування рівних вагових коефіцієнтів відповідає принципам методичної нейтральності та порівнюваності результатів, що є важливим для подальшого міжрегіонального або міжміського аналізу, а також для динамічного порівняння значень *LIDI* в часовому розрізі.

Розрахунок інтегрального індексу розвитку місцевої інфраструктури:

$$LIDI = 0,25 \times 73,8 + 0,25 \times 73,5 + 0,25 \times 80,0 + 0,25 \times 86,3 = 78,4. \quad (2.18)$$

Отримане значення *LIDI* м. Дніпро на рівні 78,4 бала свідчить про достатньо високий рівень розвитку місцевої інфраструктури з чітко вираженою перевагою цифрової та соціальної складових. Водночас транспортна й комунальна інфраструктура демонструють помірно нижчі значення, що відображає наслідки воєнних навантажень, зношеність інженерних мереж і зростання експлуатаційних витрат.

- рівень зайнятості населення на території громади – ступінь економічної активності та стійкості локального ринку праці;

Таблиця 2.19

Рівень зайнятості та безробіття на ринку праці Дніпропетровської області

Рік	Рівень зайнятості населення, %	Рівень безробіття серед робочої сили, %
2011	60,7	6,8
2012	61,4	6,6
2013	62,1	6,5
2014	60,2	8,0
2015	60,9	7,2
2016	59,1	7,9
2017	58,0	8,5
2018	58,6	8,0
2019	59,5	7,7
2020	58,0	8,6
2021	57,9	8,9
2024	57,0*	9,0*

Джерело: * Оцінні значення за відсутності щорічних даних через припинення вибіркового обстеження населення в умовах воєнного стану та обмеженість публічної статистики після 2021 року; джерела – адаптовано з даних Держстату та Головного управління статистики Дніпропетровської області [140-142]

Показники зайнятості саме для міста Дніпра в офіційних джерелах не публікуються відкрито щорічно, доступні дані для Дніпропетровської області, які можна використовувати як репрезентативний контекст для великого обласного центру як Дніпро, у якому концентрується значна частка зайнятого населення, підприємств, робочих місць у промисловості, сфері послуг, логістиці, ІТ та публічному управлінні (табл. 2.19).

Саме місто Дніпро формує основні тенденції регіонального ринку праці, зокрема щодо рівня економічної активності, попиту на робочу силу та структури зайнятості.

Як видно з табл. 2.19, у 2011-2013 роках ринок праці Дніпропетровської області характеризувався відносно стабільним та помірно зростаючим рівнем зайнятості (від 60,7 % до 62,1 %) при поступовому зниженні безробіття (до 6,5 %), на це вплинула сприятлива економічна кон'юнктура, достатній рівень ділової активності та відносна збалансованість попиту й пропозиції робочої сили. Для місцевих органів влади цей період означав керування ринку праці, що дозволяло здійснювати прогнозоване бюджетне та соціально-економічне планування.

Починаючи з 2014 року, спостерігається різке погіршення показників ринку праці – рівень зайнятості зменшився з 60,2 % до 58,0 %, а рівень безробіття збільшився до 8,5 % у 2017 році, через: загальнонаціональну економічну кризу; наслідки початку збройного конфлікту на сході України; руйнування виробничих ланцюгів та скороченням інвестиційної активності. Водночас місто Дніпро, виконуючи функції логістичного, управлінського та гуманітарного хабу, частково компенсував негативні тенденції за рахунок внутрішньої міграції та зростання зайнятості у сфері послуг і державного управління.

У 2018-2019 роках рівень зайнятості збільшився до 59,5 %, а рівень безробіття зменшився до 7,7 %, зокрема через: диверсифікацію економічної діяльності; розвиток малого бізнесу; зростання ролі міських агломерацій, серед яких ключове місце посідає місто Дніпро.

Пандемія COVID-19 стала додатковим шоком для ринку праці – рівень зайнятості зменшився до 58,0-57,9 %, а рівень безробіття збільшився до 8,6-8,9 %, зокрема через: скорочення зайнятості у сфері малого та середнього бізнесу, тимчасове зупинення діяльності у сфері транспорту, торгівлі, культури та послуг, зростання навантаження на місцеві бюджети та служби зайнятості. Органи місцевого самоврядування були змушені перерозподіляти ресурси в умовах обмежених фінансових можливостей, що негативно позначилося на довгострокових програмах розвитку.

У 2024 році, за оцінними даними, рівень зайнятості зменшився до близько 57,0 %, а рівень безробіття збільшився до 9,0 %. Така динаміка відображає: мобілізаційні процеси; вимушену міграцію населення; трансформацію структури зайнятості; часткову тінізацію ринку праці. Водночас місто Дніпро зберегло відносну економічну стійкість порівняно з іншими регіонами, що пов'язано з концентрацією критичної інфраструктури, логістики, медичних та управлінських функцій.

- динаміка чисельності населення громади – відображає міграційні процеси та демографічну стабільність;

Динаміка чисельності населення територіальної громади м. Дніпро за аналізований період (табл. 2.20) свідчить про тривалий і структурно зумовлений демографічний спад, який у період економічної кризи та воєнного стану набув прискореного характеру та суттєво вплинув на організаційно-економічну діяльність місцевих органів влади.

У 2011-2017 роках чисельність населення громади зменшилася з 1004853 до 976525 осіб. Темпи скорочення поступово зростали з -0,53 % у 2012 році до -2,82 % у 2017 році, основними чинниками цього були: негативний природний приріст населення; трудова міграція (постійний відтік молодих людей та кваліфікованих кадрів не лише зменшував поточну чисельність, а й погіршував структуру населення для майбутнього відтворення); поступове старіння населення; обмежена здатність локального ринку праці поглинати робочу силу. Для місцевих органів влади цей період характеризувався

прогнозованими демографічними змінами, які не створювали критичних дисбалансів і дозволяли здійснювати середньо- та короткострокове бюджетне і соціально-економічне планування.

Таблиця 2.20

Чисельність населення громади м. Дніпро

Рік	Чисельність постійного населення громади, осіб	Темп зміни чисельності населення, %
2011	1004853	
2012	999577	-0,53
2013	997754	-0,71
2014	993094	-1,17
2015	989769	-1,50
2016	983836	-2,09
2017	976525	-2,82
2018	1000506	-0,43
2019	998103	-0,67
2020	990724	-1,41
2021	980948	-2,38
2022	968502	-3,62
2023	968000*	-3,67
2024	967710	-3,70
2025	965000*	-3,97

* оціночні значення, за відсутності офіційних уточнених даних

У 2018 році зафіксовано тимчасове зростання чисельності населення до 1000506 осіб, що стало результатом:

- адміністративних та облікових коригувань. У цей період відбувалися уточнення статистичних даних, пов'язані з актуалізацією реєстрів постійного населення, коригуванням методик обліку, а також приведенням даних у відповідність до змін адміністративно-територіального устрою та внутрішніх процедур Державної служби статистики. Такі коригування часто призводять до короткострокових статистичних «стрибків», які не відображають реального природного приросту населення;

- внутрішньої міграції. Після подій 2014-2015 років місто Дніпро закріпилося як один із центрів прийому внутрішньо переміщених осіб зі східних регіонів України, що суттєво посилює його міграційну привабливість. У 2017-2018 роках частина внутрішніх мігрантів перейшла зі статусу

тимчасового перебування до постійного проживання, що було відображено в офіційній статистиці, і сприяло зростанню чисельності населення без відповідного підвищення показників народжуваності;

- підвищенням ролі міста Дніпро як регіонального економічного та логістичного центру. Концентрація робочих місць, розвиток сфери послуг, логістики та оборонно-промислового комплексу створювали міграційну привабливість міста для працездатного населення з прилеглих територій.

У 2019 році тенденція скорочення відновилася (-0,67 %), що підтверджує нестійкий характер демографічної стабілізації.

Починаючи з 2020 року демографічні процеси різко ускладнилися. У 2020-2021 роках скорочення населення прискорилося до -1,41 % та -2,38 % відповідно, що відображало вплив пандемічної кризи та погіршення соціально-економічних умов. Найбільш критичним став період з 2022 року, коли після початку повномасштабної збройної агресії темпи зменшення чисельності населення досягли -3,62 % і надалі зросли до -3,97 % у 2025 році (оціночне значення): масова вимушена зовнішня міграція населення; внутрішні переміщення громадян; мобілізаційні процеси; зростання смертності та падіння народжуваності; підвищене психологічне та економічне навантаження на домогосподарства.

Водночас місто Дніпро залишалося одним із ключових центрів прийому внутрішньо переміщених осіб, що частково стримувало ще глибший демографічний спад.

Скорочення чисельності населення громади міста Дніпро має прямі організаційно-економічні наслідки, зокрема: звуження податкової бази та потенціалу доходів місцевого бюджету; зростання навантаження на систему соціального захисту; зміну структури попиту на адміністративні, освітні та медичні послуги; необхідність переорієнтації бюджетних пріоритетів у бік підтримки вразливих груп населення та забезпечення базової життєстійкості громади. В умовах економічної кризи та воєнного стану місцеві органи влади змушені функціонувати в середовищі демографічної невизначеності, що

ускладнює стратегічне планування, але водночас підвищує значущість управлінської гнучкості та адаптивності.

- індекс доступності адміністративних та соціальних послуг (*IASP*) – показник ефективності реалізації базових повноважень органів місцевого самоврядування:

$$IASP = w_1 \times AAI + w_2 \times SAI + w_3 \times CSI + w_4 \times OSI, \quad (2.19)$$

де *IASP* (*Index of Accessibility of Administrative and Social Services*) – інтегральний індекс доступності адміністративних та соціальних послуг;

AAI (*Administrative Accessibility Index*) – субіндекс доступності адміністративних послуг, який відображає територіальну наближеність ЦНАП, зручність адміністративних процедур, функціонування електронної черги та безперервність надання послуг, зокрема в умовах кризових та безпекових обмежень;

SAI (*Social Accessibility Index*) – субіндекс доступності соціальних послуг, що характеризує рівень доступу населення до соціальної допомоги, ефективність підтримки внутрішньо переміщених осіб, стабільність роботи соціальних служб та адресність соціальної підтримки;

CSI (*Citizen Satisfaction Index*) – субіндекс задоволеності громадян якістю адміністративних та соціальних послуг, який формується на основі результатів опитувань, аналізу звернень і скарг, швидкості реагування органів місцевого самоврядування та рівня інституційної довіри населення;

OSI (*Organizational Sustainability Index*) – субіндекс організаційної спроможності та стійкості системи надання послуг, що відображає кадрову забезпеченість, безперервність

функціонування системи у кризових умовах, рівень міжвідомчої координації та фінансову спроможність забезпечення послуг;

w_1, w_2, w_3, w_4 – вагові коефіцієнти, які відображають відносну значущість відповідних субіндексів у загальній структурі індексу доступності адміністративних та соціальних послуг.

Для оцінювання індексу доступності адміністративних та соціальних послуг було залучено одинадцять експертів, які представляли різні професійні групи, зокрема: експертів асоціацій органів місцевого самоврядування (Асоціація міст України, Всеукраїнська асоціація ОТГ); представників ЦНАП; науковців у сфері публічного управління, права та економічної безпеки; представників громадських організацій; незалежних аналітиків.

Таблиця 2.21

Експертна оцінка індексу доступності адміністративних та соціальних послуг м. Дніпро

Інфраструктурна складова/Вага	Показники оцінювання	Пояснення	Експертна оцінка, бал
1	2	3	4
Субіндекс доступності адміністративних послуг (ААІ)/0,25	- територіальна доступність ЦНАП;	У місті функціонує розгалужена мережа стаціонарних та віддалених ЦНАП, що забезпечує базову територіальну доступність послуг для більшості районів, хоча в окремих віддалених житлових масивах зберігається підвищене навантаження на пункти обслуговування.	78,0
	- зручність процедур;	Процедури стандартизовані, перелік послуг уніфікований, однак частина адміністративних процесів залишається складною для соціально вразливих груп та потребує додаткового консультування.	80,0
	- електронна черга та онлайн-запис;	Запроваджено електронну чергу та попередній онлайн-запис, що знижує черги та час очікування, проте в умовах пікового навантаження (воєнний період, наплив ВПО) система працює з перебоями.	82,0
	- безперервність надання послуг.	Надання адміністративних послуг зберігається навіть за умов повітряних тривог та перебоїв енергопостачання,	80,0

Продовження таблиці 2.21

1	2	3	4
		хоча часові обмеження та безпекові фактори знижують загальну пропускну спроможність.	
Середнє значення (ААІ)			80,0
Субіндекс доступності соціальних послуг (САІ)/0,25	- доступ до соціальної допомоги;	Соціальна допомога надається відповідно до чинного законодавства, проте збільшення кількості отримувачів у кризовий період підвищує навантаження на систему.	76,0
	- підтримка ВПО;	Місто виконує функцію одного з ключових центрів прийому ВПО, забезпечуючи базові соціальні послуги, однак обмеженість ресурсів знижує рівень індивідуалізації допомоги.	74,0
	- робота соціальних служб;	Соціальні служби функціонують безперервно, демонструючи адаптивність до кризових умов, водночас спостерігається кадровий дефіцит і високе емоційне навантаження персоналу.	75,0
	- адресність допомоги.	Адресний підхід передбачений чинними програмами соціальної підтримки, однак на практиці його реалізація є обмеженою внаслідок переважання стандартизованих механізмів розподілу допомоги.	75,0
Середнє значення (САІ)			75,0
Задоволеність громадян якістю послуг (СSІ)/0,25	- результати опитування;	За результатами соціологічного опитування, проведеного методом анкетування, та аналізу звернень і зворотного зв'язку рівень задоволеності громадян якістю послуг оцінюється як середній та вище середнього.	78,0
	- кількість звернень і скарг;	Кількість звернень зросла, що частково пов'язано з кризовими умовами, при цьому частка обґрунтованих скарг залишається помірною.	76,0
	- швидкість реагування;	У більшості випадків строки реагування на звернення громадян відповідають установленим нормативам, однак у періоди підвищеного навантаження спостерігаються затримки їх розгляду.	78,0
	- довіра до ОМС.	Рівень довіри до органів місцевого самоврядування зберігається на відносно стабільному рівні, що	80,0

Продовження таблиці 2.21

1	2	3	4
		свідчить про інституційну стійкість міського управління.	
Середнє значення (CSI)			78,0
Організаційна спроможність і стійкість системи (OSI)/0,25	- кадрова забезпеченість системи надання послуг;	Штатна чисельність загалом є достатньою, проте фіксуються плинність кадрів і перевантаження персоналу, особливо у сфері соціального захисту населення.	74,0
	- безперервність надання послуг у кризових умовах;	Система продемонструвала здатність до адаптації в умовах воєнного стану, хоча працює в режимі підвищеного ризику та ресурсних обмежень.	76,0
	- міжвідомча координація;	Взаємодія між ЦНАП, соціальними службами та гуманітарними структурами налагоджена, однак носить переважно реактивний характер.	75,0
	- фінансова спроможність забезпечення послуг.	Фінансування системи надання послуг зберігається, однак істотно залежить від міжбюджетних трансфертів та фінансової й матеріально-технічної допомоги в межах міжнародних програм підтримки, що є характерним для умов воєнного стану.	75,0
Середнє значення (OSI)			75,0

Джерело: сформовано автором за [138]

Кожен показник оцінюється експертами за бальною шкалою від 0 до 100, де:

- 0-20 – критично низький рівень;
- 21-40 – низький рівень;
- 41-60 – середній рівень;
- 61-80 – достатній рівень;
- 81-100 – високий рівень доброчесності.

Розрахунок індексу доступності адміністративних та соціальних послуг м. Дніпро:

$$IASP = 0,25 \times 80,0 + 0,25 \times 75,0 + 0,25 \times 78,0 + 0,25 \times 75,0 = 77,0. \quad (2.20)$$

Отримане значення індексу доступності адміністративних та соціальних послуг міста Дніпро на рівні 77,0 бала зі 100 можливих свідчить про достатній рівень ефективності реалізації базових повноважень органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних і соціальних послуг. Сформований результат відображає загальну спроможність міської системи публічних послуг забезпечувати доступність, безперервність та прийнятну якість сервісів навіть в умовах підвищених безпекових, соціальних та інституційних ризиків.

Отже, проведена оцінка стану організаційно-економічної діяльності органів місцевого самоврядування у період економічної кризи дозволяє дійти висновку, що місцева влада функціонує в умовах тривалого поєднання системних викликів, зумовлених пандемією COVID-19, повномасштабною війною, демографічними зрушеннями та обмеженістю фінансових ресурсів. У таких умовах пріоритетами діяльності стали забезпечення безперервності надання базових послуг, підтримка соціально вразливих груп та збереження дієздатності органів місцевого управління і комунальної інфраструктури.

Результати аналізу свідчать, що організаційно-економічна модель місцевого управління характеризується достатнім рівнем адаптивності, що проявляється у здатності оперативно перерозподіляти ресурси, підтримувати функціонування адміністративних, соціальних і житлово-комунальних послуг та забезпечувати мінімально необхідний рівень соціального захисту населення в громаді. Водночас така адаптація має переважно вимушений характер і формується здебільшого у відповідь на кризові обставини, значною мірою спираючись на зовнішню фінансову підтримку та міжбюджетні трансфери.

Виявлені структурні обмеження формують ризики зниження ефективності управлінських рішень у середньо- та довгостроковій перспективі, що свідчить про необхідність переходу від антикризового управління до системного зміцнення організаційно-економічної спроможності органів місцевої влади.

Отже, у період економічної кризи органи місцевого самоврядування демонструють інституційну стійкість на достатньому рівні, однак подальше

зміцнення їх організаційно-економічної спроможності потребує переходу від ситуативних антикризових рішень до стратегічно орієнтованого управління, удосконалення системи планування та бюджетування, підвищення ефективності управління людськими ресурсами, посилення адресності соціальної підтримки та поступового зниження фінансової залежності від зовнішніх джерел. Лише за умови системного оновлення управлінських підходів можливе формування стійкої моделі розвитку територіальних громад у довгостроковій перспективі.

2.3. Системна діагностика проблем ресурсного забезпечення та фінансової стійкості місцевих бюджетів у кризових умовах

Результати оцінювання організаційно-економічної діяльності місцевих органів влади в період економічної кризи дають підстави стверджувати, що ефективність реалізації управлінських функцій на місцевому рівні істотно залежить від рівня фінансової спроможності територіальних громад. Зокрема, встановлено, що навіть за наявності належних інституційних та організаційних передумов, обмеженість бюджетних ресурсів і нестабільність дохідної бази суттєво звужують можливості органів місцевого самоврядування щодо забезпечення безперервності надання послуг, реалізації антикризових заходів та підтримки соціально-економічного розвитку територій.

Наявність стабільної та достатньо диверсифікованої дохідної бази є необхідною передумовою ефективного соціально-економічного розвитку будь-якої адміністративно-територіальної одиниці. Саме обсяг і структура бюджетних ресурсів визначають спроможність органів місцевого самоврядування не лише виконувати делеговані та власні повноваження, а й формувати довгострокові пріоритети розвитку територій, підтримувати перспективні напрями матеріального та нематеріального виробництва, а також забезпечувати надання суспільних благ належної якості.

Сам по собі процес нарощування ресурсної бази місцевих бюджетів та розширення джерел їх наповнення не гарантує досягнення фінансової стійкості

та ефективності використання бюджетних коштів. В умовах воєнного стану, трансформації міжбюджетних відносин, зростання соціальних видатків і нестабільності податкових надходжень, визначального значення набуває якість організації виконання місцевих бюджетів як ключового елементу організаційно-економічної діяльності органів місцевого самоврядування.

Особливої актуальності в сучасних умовах набувають питання підвищення прозорості бюджетних операцій, забезпечення своєчасного та достовірного моніторингу руху бюджетних коштів, мінімізації ризиків їх нецільового або неефективного використання, а також розширення доступу представників громадськості та інших зацікавлених сторін до інформації про виконання бюджету.

За таких умов фінансова стійкість місцевих бюджетів дедалі більше визначається не абсолютними обсягами фінансових ресурсів, а здатністю органів місцевої влади забезпечити збалансованість доходів і видатків, прогнозованість бюджетної політики та раціональне використання наявного фінансового потенціалу.

Незважаючи на вагомий науковий внесок вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері організації бюджетного процесу на місцевому рівні, результати аналізу організаційно-економічної діяльності органів місцевого самоврядування, підтверджують, що питання формування комплексного методичного підходу до оцінювання фінансової стійкості місцевих бюджетів, адаптованого до умов трансформації міжбюджетних відносин та кризових обмежень, залишаються недостатньо систематизованими. Більшість існуючих підходів зосереджується на окремих фінансових показниках або короткострокових аспектах бюджетної рівноваги, не враховуючи інституційні, управлінські та ризикові компоненти функціонування бюджетної системи.

В умовах воєнного стану управління фінансовим потенціалом територіальної громади набуває стратегічного значення, оскільки саме бюджетні ресурси стають основним інструментом забезпечення життєдіяльності міста, соціальної стабільності та безперервності надання публічних послуг.



Рис. 2.9. Класифікація внутрішніх та зовнішніх загроз фінансовій стійкості місцевого бюджету в умовах економічної кризи

Джерело: сформовано автором

Для міста Дніпро, яке виконує функції великого промислового, логістичного та гуманітарного центру, фінансова система працює в режимі підвищеного навантаження, що посилює чутливість до внутрішніх і зовнішніх ризиків (рис. 2.9).

Для формування об'єктивних висновків щодо рівня фінансової стійкості бюджету недостатньо лише якісного аналізу ризиків, необхідним є застосування нормативно закріплених критеріїв та індикаторів оцінювання бюджетної збалансованості, боргового навантаження та самостійності.

Фінансова стійкість місцевого бюджету в нормативному вимірі оцінюється через систему показників, прямо або опосередковано визначених Бюджетним кодексом України, які відображають рівень збалансованості бюджету, допустиме боргове навантаження, обсяг дефіциту, частку захищених видатків та дотримання принципу бюджетної самостійності (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

**Індикатори фінансової стійкості місцевого бюджету відповідно до норм
Бюджетного кодексу України**

Індикатор	Нормативне значення/обмеження	Стаття Бюджетного кодексу України
1	2	3
Дефіцит місцевого бюджету	Може затверджуватися лише за наявності визначених джерел його покриття Для Дніпровської міської ради важливим є оцінювання структури фінансування дефіциту – чи має він інвестиційний характер, чи формується під впливом поточних дисбалансів	ст. 72
Профіцит місцевого бюджету	Спрямовується на погашення боргу або формування залишків коштів	ст. 72
Граничний обсяг місцевого боргу	Не може перевищувати 200 % (для м. Києва – 400 %) середньорічного обсягу надходжень бюджету розвитку (без трансфертів) Оцінювання співвідношення обсягу боргу до доходів бюджету дозволяє визначити рівень боргового навантаження та	ст. 74

Продовження таблиці 2.22

1	2	3
	потенційні ризики втрати фінансової гнучкості.	
Граничний обсяг надання місцевих гарантій	Визначається рішенням про місцевий бюджет з урахуванням вимог боргової безпеки	ст. 74
Обсяг витрат на обслуговування боргу	Не може перевищувати 10 % видатків загального фонду (без трансфертів)	ст. 74
Формування резервного фонду	До 1 % видатків загального фонду	ст. 24
Захищені статті видатків	Фінансуються в першочерговому порядку Висока частка захищених видатків у структурі бюджету м. Дніпро зменшує можливості маневрування ресурсами та обмежує інвестиційну складову	ст. 55
Збалансованість бюджету	Повноваження на здійснення витрат мають відповідати обсягу надходжень	ст. 7, ст. 23
Міжбюджетні трансфери	Визначаються відповідно до принципів горизонтального та вертикального вирівнювання Зростання питомої ваги трансфертів у бюджеті м. Дніпро свідчить про зниження фінансової автономії та підвищення залежності від державної бюджетної політики	ст. 96-108

Джерело: сформовано автором за [142]

Попри відсутність прямого використання категорії «фінансова стійкість», Бюджетний кодекс України через систему обмежень щодо обсягів дефіциту та державного і місцевого боргу, вимоги дотримання принципу збалансованості бюджетів і механізми міжбюджетного вирівнювання формує правову модель забезпечення фінансової стійкості публічних фінансів.

З огляду на необхідність комплексного оцінювання стану місцевих фінансів у кризових умовах, запропонуємо алгоритм діагностики поточної фінансової стійкості бюджету Дніпровської міської ради та ефективності бюджетної політики регіону, застосування якого формує цілісну методичну основу для системного аналізу параметрів виконання бюджету (рис. 2.10).

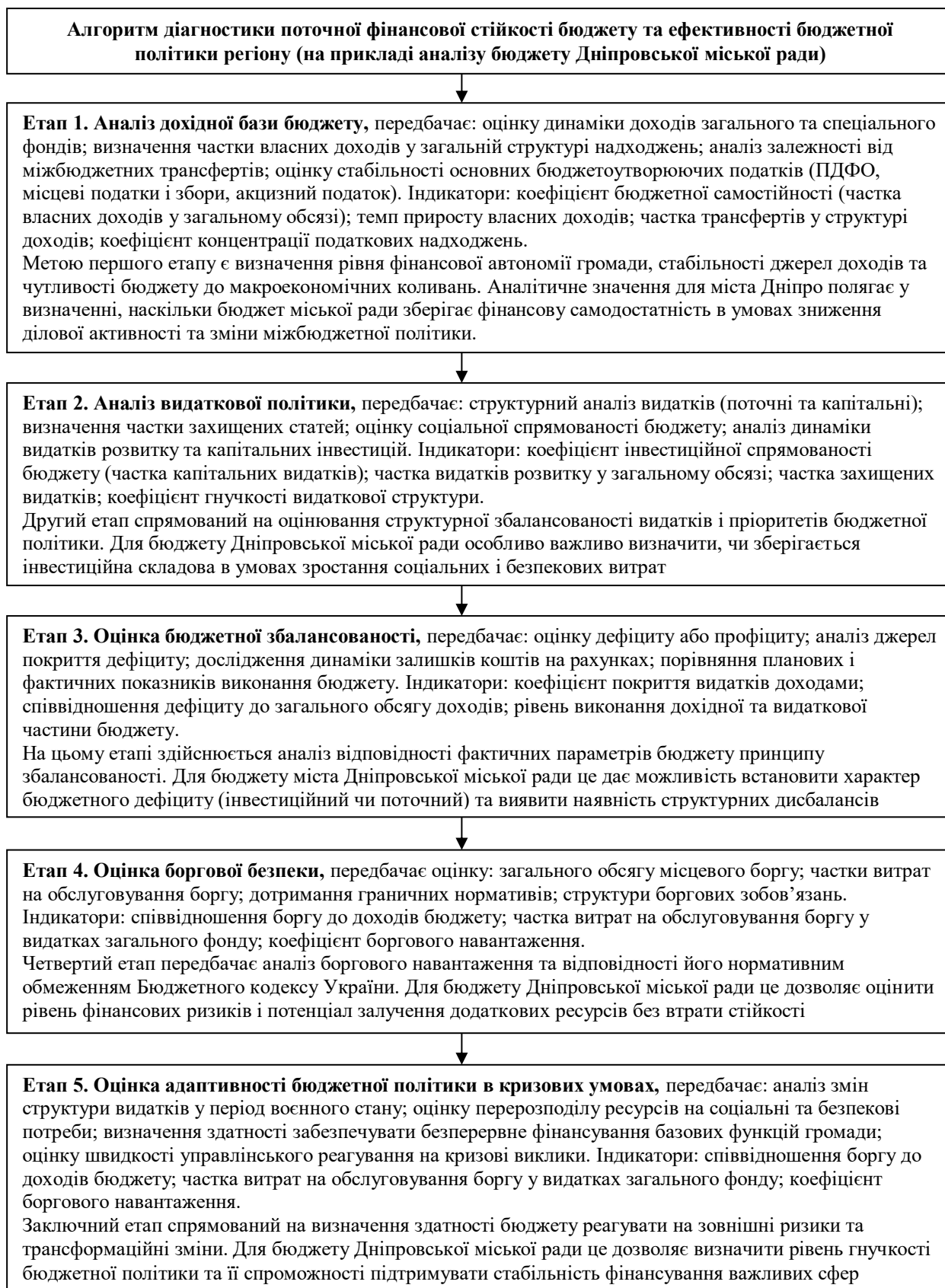


Рис. 2.10. Алгоритм діагностики поточної фінансової стійкості бюджету Дніпровської міської ради

Джерело: розроблено автором

Такий підхід дозволяє виявити структурні та функціональні дисбаланси бюджетної системи, оцінити рівень фінансової автономії територіальної громади, визначити масштаб і динаміку боргового навантаження, а також проаналізувати спроможність бюджету адаптуватися до макроекономічних коливань і кризових обмежень.

Дослідження ресурсного потенціалу органів місцевого самоврядування, зокрема через оцінку динаміки та структури активів, як матеріальної основи фінансової стійкості територіальної громади, дозволяє комплексно оцінити тенденції розвитку та ефективність використання наявних фінансово-економічних ресурсів.

Згідно з даними табл. 2.23, у структурі активів Дніпровської міської ради протягом 2019-2025 років простежуються суттєві кількісні та якісні зміни, пов'язані як із макроекономічними чинниками, так і зі специфікою функціонування місцевих бюджетів в умовах економічної кризи та воєнного стану.

Основні засоби Дніпровської міської ради демонструють загальну тенденцію до зростання, з 2811,6 тис грн у 2019 році до 3837,7 тис грн у 2025 році, що свідчить про поступове нарощення матеріально-технічної бази органів місцевого самоврядування. Водночас динаміка не є рівномірною, оскільки після зростання у 2020-2021 роках спостерігається певне скорочення у 2022 році, що безпосередньо пов'язано з початком повномасштабної війни в країні, переорієнтацією бюджетних ресурсів на першочергові потреби оборони та критичної інфраструктури. Подальше відновлення у 2023-2024 роках відображає адаптацію фінансової політики до нових умов та часткову стабілізацію бюджетного процесу.

Аналіз первісної вартості основних засобів підтверджує інвестиційну активність у докризовий період та її уповільнення в умовах війни. Водночас високий рівень зносу, понад 60-70 %, (зростання з 4868,2 до 8556,8 тис. грн) свідчить про накопичення проблеми фізичного та морального старіння активів, і

є одним із викликів для забезпечення ефективного функціонування міської інфраструктури.

Таблиця 2.23

Динаміка та структура активів як складових ресурсного потенціалу

Дніпровської міської ради, тис грн

Активи	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Основні засоби:	2811,6	3317,1	3869,6	3660,9	3737,8	4165,5	3837,7
- первісна вартість;	7679,8	10906,0	12159,7	12464,3	12476,4	13659,6	12394,5
- знос.	4868,2	7588,8	8290,1	8803,3	8738,6	9494,1	8556,8
Незавершені капітальні інвестиції	199,1	352,3	470,3	315,7	88,0	518,2	1161,1
Запаси	266,6	553,5	573,4	419,7	1552,9	1585,9	2014,9
Довгострокові фінансові інвестиції, у акції та інші форми участі в капіталі	76502,5	84850,9	92500,9	92500,9	92500,9	92500,9	92500,9
Поточна дебіторська заборгованість за розрахунками із соціального страхування	8,1	58,8	15,5	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	5,8	-	-	-	-	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у національній валюті в касі	71,6	103,1	199,4	222,5	114,0	128,0	125,0
Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у національній валюті в казначействі	290,4	492,5	494,2	-	-	-	-
Витрати майбутніх періодів	24,0	-	26,5	-	-	-	-

Джерело: розраховано автором на основі [143]

Нерівномірна динаміка незавершених капітальних інвестицій характеризується їх поступовим зростанням у 2019-2021 роках та різким

скороченням у 2022-2023 роках (до 88,0 тис. грн), що пов'язано із замороженням або відтермінуванням інвестиційних проєктів у зв'язку з високим рівнем невизначеності та ризиків. Водночас суттєве зростання цього показника у 2025 році (до 1161,1 тис. грн) свідчить про активізацію відновлювальних процесів та поступове повернення до реалізації інфраструктурних проєктів.

Обсяг запасів характеризується суттєвим зростанням, особливо у 2023-2025 роках (з 419,7 до 2014,9 тис. грн), що відображає формування резервів матеріальних ресурсів в умовах кризової економіки, порушення логістичних ланцюгів та необхідність забезпечення безперебійного функціонування критичних служб міста (енергозабезпечення, водопостачання, охорони здоров'я, аварійно-рятувальних та інших).

Особливу увагу привертає стабільно високий обсяг довгострокових фінансових інвестицій (понад 92 млрд грн упродовж 2021-2025 років), що свідчить про наявність значного фінансового ресурсу у формі участі в капіталі підприємств. Така структура активів, з одного боку, забезпечує потенційні джерела доходів (дивіденди, прибуток), а з іншого – знижує рівень ліквідності, що є суттєвим обмежувальним фактором у кризових умовах (місто має ресурси, але не всі вони доступні для швидкого використання).

Обсяг грошових коштів характеризується відносною нестабільністю, їх величина у касі та на рахунках у казначействі зазнає коливань, що відображає нерівномірність бюджетних надходжень і видатків, а також підвищене навантаження на фінансову систему міста.

Аналіз динаміки та структури джерел формування ресурсного потенціалу Дніпровської міської ради у 2019-2025 роках свідчить про наявність системних змін у результативності використання ресурсного потенціалу, які безпосередньо пов'язані з трансформаціями бюджетної політики та зовнішніми викликами. У досліджуваний період спостерігається вплив як макроекономічної нестабільності, так і факторів воєнного стану, що призводить до зміни пріоритетів у розподілі фінансових ресурсів.

Аналізуючи табл. 2.24 можна побачити позитивну динаміку внесеного власного капіталу, який збільшився з 7679,8 тис грн у 2019 році до 13659,6 тис грн у 2024 році, з незначним зниженням у 2025 році. Така тенденція свідчить про поступове нарощення ресурсної бази Дніпровської міської ради та розширення її фінансової автономії. Водночас зниження показника у 2025 році може вказувати на посилення бюджетного навантаження та необхідність перерозподілу ресурсів на першочергові потреби.

Таблиця 2.24

**Динаміка та структура джерел формування ресурсного потенціалу
Дніпровської міської ради, тис грн**

Пасиви	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Власний капітал внесений	7679,8	10906,0	12159,7	12464,3	12476,4	13659,6	12394,5
Фінансовий результат	-4242,0	-6472,0	-7028,9	-8181,7	-7071,7	-7780,2	-6416,9
Капітал у підприємствах	76502,5	84850,9	92500,9	92500,9	92500,9	92500,9	92500,9
Цільове фінансування	199,1	352,3	470,3	315,7	88,0	518,2	1161,1
Поточні зобов'язання за платежами до бюджету	1,6	11,5	3,0	-	-	-	-
Поточні зобов'язання за розрахунками за товари, роботи, послуги	-	-	-	10,5	-	-	-
Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	6,6	47,3	12,5	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	-	-	-	10,0	-	-	-
Доходи майбутніх періодів	32,1	32,3	32,3	-	-	-	-

Джерело: розраховано автором на основі [143]

Суттєвою проблемою залишається від'ємний фінансовий результат протягом усього досліджуваного періоду, який має тенденцію до погіршення у 2020-2022 роках (до -8181,7 тис. грн) із частковим покращенням значення

у 2023-2025 роках, що вказує на незбалансованість фінансових потоків та перевищення видатків над доходами і водночас є типовою ознакою функціонування місцевих бюджетів в умовах кризових явищ, зокрема пандемії COVID-19 та повномасштабної війни.

Обсяги цільового фінансування характеризуються нерівномірною динамікою, після зростання у 2019-2021 роках (до 470,3 тис. грн) спостерігається різке скорочення у 2022 році (до 88,0 тис. грн), що пов'язано з переорієнтацією бюджетних ресурсів на потреби оборони та соціальної підтримки населення. Подальше зростання у 2024-2025 роках (до 1161,1 тис. грн) свідчить про активізацію процесів відновлення та залучення цільових ресурсів, у тому числі в межах програм післякризового відновлення.

Аналіз поточних зобов'язань Дніпровської міської ради свідчить про їх незначний обсяг та епізодичний характер, що загалом позитивно характеризує платіжну дисципліну та відсутність боргового навантаження.

Аналіз динаміки доходів, видатків та фінансового результату бюджету Дніпровської міської ради (табл. 2.25) дозволяє виявити ключові тенденції функціонування місцевих фінансів у період економічної нестабільності, пандемії COVID-19 та воєнного стану, які суттєво вплинули на напрями бюджетної політики та структуру фінансових потоків.

Дохідна частина бюджету характеризується стійкою тенденцією до зростання, особливо у 2023-2025 роках. Якщо у 2019 році обсяг бюджетних асигнувань становив 85177,7 тис грн, то у 2025 році він збільшився до 316804,5 тис грн, майже у 3,7 рази. Така динаміка пояснюється, з одного боку, інфляційними процесами та переглядом бюджетних показників, а з іншого – суттєвим збільшенням міжбюджетної підтримки, концентрацією фінансових ресурсів на місцевому рівні та підвищенням ролі органів місцевого самоврядування у забезпеченні життєдіяльності громади в умовах війни. Водночас інші джерела доходів (зокрема доходи від надання послуг) поступово втрачають значення, що свідчить про зниження рівня економічної активності та обмеження платних послуг у кризових умовах.

**Динаміка доходів, видатків та фінансового результату бюджету
Дніпровської міської ради, тис грн**

Фінансовий результат	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	2	3	4	5	6	7	8
Доходи							
Бюджетні асигнування	85177,7	101613,3	101964,2	108229,6	218543,2	255451,1	316804,5
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	138,3	335,6	334,6	48,4	-	-	-
Трансферти	-	150,8	-	-	-	-	-
Доходи від необмінних операцій	-	-	51,0	-	-	-	-
Витрати							
Витрати на виконання бюджетних програм	52758,8	59574,9	69225,2	69567,3	78379,8	101392,9	124557,1
Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	135,6	139,1	332,5	87,2	-	-	-
Фінансові витрати	27189,2	31685,0	28339,1	35801,5	122399,7	143532,2	105568,5
Інші витрати за обмінними операціями	380,3	84,7	92,9	63,7	374,0	1169,0	1009,3
Трансферти	-	150,8	-	-	-	-	-
Інші витрати за необмінними операціями	5110,7	10563,0	4857,1	3484,0	17186,1	10081,6	86189,1
Профіцит/дефіцит	-258,6	-97,9	-497,2	-725,6	203,5	-724,7	-519,5
Видатки бюджету (кошторису) за функціональною класифікацією видатків та кредитування бюджету							
Загально-державні функції	84195,5	96061,0	100959,8	107517,7	205583,6	248295,9	308823,2

Продовження таблиці 2.25

1	2	3	4	5	6	7	8
Громадський порядок, безпека та судова влада	-	-	-	-	-	2031,0	-
Економічна діяльність	1379,1	6136,6	1842,2	1386,9	12756,0	4903,4	7296,3
Соціальний захист та соціальне забезпечення	-	-	-	99,0	-	945,4	1204,5
Елементи витрат за обмінними операціями							
Витрати на оплату праці	39288,8	44913,8	51487,2	51368,5	58540,9	73643,8	93365,1
Відрахування на соціальні заходи	8730,4	10040,0	11372,9	11330,3	12733,5	15904,9	20296,7
Матеріальні витрати	4461,1	4387,7	6099,9	6442,4	6382,4	11072,6	10057,9
Амортизація	414,2	372,5	597,7	513,3	723,1	771,7	837,3
Інші витрати	27569,5	31769,8	28432,1	35865,1	122773,7	144701,3	106577,8

Джерело: розраховано автором на основі [143]

Видаткова частина бюджету Дніпровської міської ради також зростає за аналізований період (табл. 2.25). Зокрема, витрати на виконання бюджетних програм зросли з 52758,8 тис грн у 2019 році до 124557,1 тис. грн у 2025 році, що відображає розширення функцій місцевої влади, зростання соціального навантаження та необхідність фінансування критично важливих сфер. Різке зростання фінансових витрат у 2023-2024 роках (до 143532,2 тис грн), пов'язано з підвищеним навантаженням на бюджет у зв'язку з воєнними витратами, необхідністю підтримки інфраструктури, енергетичної безпеки та реалізацією заходів із ліквідації наслідків бойових дій.

Значні зміни простежуються і в структурі видатків за функціональною класифікацією. Домінуючу частку займають загальнодержавні функції, обсяг фінансування яких збільшився більш ніж утричі у досліджуваному періоді, це свідчить про концентрацію ресурсів на забезпеченні базових управлінських і адміністративних процесів, що є характерним для кризових умов. Водночас у

2024 році з'являються видатки на громадський порядок і безпеку (2031,0 тис. грн), що безпосередньо пов'язано з посиленням безпекових ризиків у місті. Видатки на економічну діяльність мають нерівномірний характер, що відображає нестабільність інвестиційної активності та зміну пріоритетів розвитку. Поступове зростання видатків на соціальний захист у 2024-2025 роках свідчить про посилення соціальної орієнтації бюджету в умовах зниження рівня доходів населення та зростання кількості вразливих груп.

Аналіз елементів витрат за обмінними операціями показує, що найбільшу частку становлять витрати на оплату праці та інші витрати. Зокрема, витрати на оплату праці зросли з 39288,8 тис грн у 2019 році до 93365,1 тис грн у 2025 році, що пояснюється як індексацією заробітної плати, так і збільшенням чисельності працівників у сфері забезпечення життєдіяльності громади. Водночас різке зростання інших витрат у 2023-2024 роках (понад 140000 тис. грн) свідчить про значне розширення непрямих витрат, пов'язаних із кризовим реагуванням, відновленням інфраструктури та підтримкою функціонування міста в умовах воєнного стану.

Переважно дефіцитний характер фінансового результату бюджету Дніпровської міської ради, за аналізований період, свідчить про напруженість бюджетної політики. Єдиний період профіциту, а саме 2023 рік, пов'язаний із разовими надходженнями, коригуванням витрат та зовнішньою підтримкою.

Аналіз табл. 2.23-2.25 підтверджує, що в умовах економічної кризи та воєнного стану фінансова система Дніпровської міської ради функціонує в умовах постійного перерозподілу та оптимізації ресурсів відповідно до змін зовнішнього середовища. У контексті системної діагностики це свідчить про те, що фінансова стійкість формується не лише через обсяг ресурсів, а через здатність структури бюджету адаптуватися до кризових трансформацій.

Дані табл. 2.24 відображають суттєву трансформацію показників доходної бази бюджету Дніпровської міської територіальної громади в умовах глибокої соціально-економічної кризи, спричиненої повномасштабною війною, змінами міжбюджетної політики та структурними зрушеннями в економіці.

**Динаміка та структурні характеристики доходної бази бюджету
Дніпровської міської територіальної громади**

Показники	2021	2022	2023	2024
Площа територіальної громади, кв. км	416,50	416,50	416,50	416,50
Чисельність постійного населення громади, осіб	980948	968502	968000*	967710
Всього надходжень до загального фонду, грн	12260135660	15571000000	18049000405	17845560276
<i>Всього надходжень до загального фонду (на 1 мешканця), грн</i>	<i>12064</i>	<i>16035</i>	<i>18587</i>	<i>18377</i>
Плата за землю (земельний податок + орендна плата), грн	1903304848	1575680171	1551796169	1592756126
<i>Плата за землю (земельний податок + орендна плата) (на 1 мешканця), грн</i>	<i>1873</i>	<i>1623</i>	<i>1598</i>	<i>1640</i>
Місцеві податки і збори, грн	4189263199	4196511577	4513199319	5162889804
<i>Місцеві податки і збори (на 1 мешканця), грн</i>	<i>4122</i>	<i>4321</i>	<i>4648</i>	<i>5317</i>
Питома вага місцевих податків і зборів у доходах загального фонду, %	34,17	26,95	25,01	28,93
Фіскальна віддача території громади, грн	29436100	37385587	43334935	42846483
<i>Фіскальна віддача території громади (на 1 мешканця), грн</i>	<i>29</i>	<i>38</i>	<i>45</i>	<i>44</i>
Дохідність земель громади, грн	4569760	3783146	3725801	3824144
<i>Дохідність земель громади (на 1 мешканця), грн</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>4</i>

Джерело: розраховано автором на основі [144]

Площа територіальної громади протягом аналізованого періоду залишалася незмінною (416,5 км²), що свідчить про сталість територіальної бази формування доходів. Натомість чисельність постійного населення поступово скорочується (з 980,9 тис осіб у 2021 році до 967,7 тис осіб у 2024 році), і пов'язано це з міграційними процесами, мобілізаційними факторами та демографічними втратами в умовах воєнного стану в країні. Попри зменшення чисельності населення, доходи в розрахунку на одного мешканця мають

позитивну динаміку, що відображає номінальне зростання фінансової спроможності громади. Водночас інфляційний фактор значною мірою нівелює цей приріст, обмежуючи реальне підвищення купівельної спроможності бюджетних ресурсів.

Упродовж досліджуваного періоду спостерігається суттєве зростання загального обсягу надходжень до загального фонду бюджету громади, з 12,26 млрд грн у 2021 році до 17,85 млрд грн у 2024 році. Така динаміка має змішаний характер і пояснюється сукупністю факторів, а саме: інфляційними процесами, які були особливо відчутними у 2022-2023 роках; адаптацією податкової системи до умов воєнного стану; частковою релокацією бізнесу до більш безпечних регіонів, зокрема до міста Дніпро; підвищенням ролі місцевих бюджетів у забезпеченні обороноздатності та соціальної підтримки населення.

Плата за землю має тенденцію до зниження у 2022-2023 роках порівняно з 2021 роком (з 1,90 млрд грн до 1,55 млрд грн), із частковим відновленням у 2024 році, що спричинено: запровадженням податкових пільг для бізнесу в умовах воєнного стану; зниженням ділової активності та тимчасовою консервацією частини земельних ділянок; падінням платоспроможності суб'єктів господарювання. Скорочення плати за землю в розрахунку на одного мешканця (з 1873 грн до 1640 грн) свідчить про зниження ефективності використання земельних ресурсів у кризових умовах.

Обсяг місцевих податків і зборів має стабільну тенденцію до зростання, з 4,19 млрд грн у 2021 році до 5,16 млрд грн у 2024 році. Однак питома вага місцевих податків і зборів у доходах загального фонду зменшилися у 2022-2023 роках (з 34,17 % до 25,01 %), що свідчить про: випереджаюче зростання інших джерел доходів; зміну структури доходної бази; посилення ролі окремих загальнодержавних податків у структурі бюджету. У 2024 році частка місцевих податків і зборів зросла до 28,93 %, що може свідчити про поступове відновлення внутрішнього економічного потенціалу громади та посилення її фінансової самостійності.

Фіскальна віддача території громади зросла з 29,4 млн грн у 2021 році до 43,3 млн грн у 2023 році, із незначним зниженням у 2024 році. Аналогічна динаміка простежується і в розрахунку на одного мешканця, що свідчить про підвищення інтенсивності використання територіального ресурсу та концентрацію економічної активності, навіть в умовах скорочення населення. Зростання показника у 2022-2023 роках можна пов'язати з: мобілізаційною економікою; концентрацією фінансових потоків у великих містах; перерозподілом бюджетних ресурсів на підтримку інфраструктури та безпеки.

Видатки загального фонду зросли з 11,63 млрд грн у 2021 році до 16,48 млрд грн у 2023 році з подальшим зменшенням до 14,90 млрд грн у 2024 році. Ці зміни пояснюються такими факторами: у 2022 році – стримування видатків через невизначеність та перерозподіл ресурсів у перші місяці повномасштабної війни; у 2023 році – активізація бюджетного фінансування відновлювальних процесів, підтримки інфраструктури та соціальної сфери; у 2024 році – оптимізація витрат і часткове повернення до більш збалансованої бюджетної політики. Показник видатків на одного мешканця збільшився з 11442 грн у 2021 році до 16967 грн у 2023 році, і відображає як інфляційний вплив, так і збільшення бюджетного навантаження на одного жителя в умовах скорочення чисельності населення (табл. 2.27).

Видатки на ЖКГ зросли більш ніж удвічі, а саме з 2,41 млрд грн у 2021 році до 5,17 млрд грн у 2024 році (один із найбільш динамічних напрямів фінансування). Причини такого зростання: необхідність відновлення пошкоджених об'єктів інфраструктури (тепло-, водо- та енергопостачання); підготовка до опалювальних сезонів в умовах енергетичних ризиків; підвищення тарифів і вартості енергоресурсів; реалізація заходів із забезпечення безперебійного функціонування критичної інфраструктури.

Видатки на заробітну плату у 2022-2023 роках залишались відносно стабільними, проте у 2024 році відбулося їх суттєве зростання до 5,21 млрд грн, що пов'язано з: індексацією заробітних плат в умовах інфляції; підвищенням мінімальної заробітної плати; підвищенням соціальних стандартів; збереженням

кадрового потенціалу бюджетної сфери (освіта, медицина, управління). Зростання видатків на оплату праці є індикатором збереження соціальної стабільності та функціональної спроможності органів місцевого самоврядування.

Таблиця 2.27

**Динаміка та структурні характеристики видаткової політики бюджету
Дніпровської міської територіальної громади**

Показники	2021	2022	2023	2024
Площа територіальної громади, кв. км	416,50	416,50	416,50	416,50
Чисельність постійного населення громади, осіб	980948	968502	968000*	967710
Видатки загального фонду, грн	11628168769	12021000000	16476627371	14898078611
<i>Видатки загального фонду (на 1 мешканця), грн</i>	<i>11442</i>	<i>12379</i>	<i>16967</i>	<i>15342</i>
Видатки на ЖКГ, грн	2409052336	2712963497	4814086035	5169118907
<i>Видатки на ЖКГ (на 1 мешканця), грн</i>	<i>2371</i>	<i>2794</i>	<i>4957</i>	<i>5323</i>
Видатки на з/п, грн	4421350923	4454358868	4392257547	5215483637
<i>Видатки на з/п (на 1 мешканця), грн</i>	<i>4351</i>	<i>4587</i>	<i>4523</i>	<i>5371</i>
Видатки на загальну середню освіту, грн	2835224190	3061798270	2874082023	3493100073
<i>Видатки на загальну середню освіту (на 1 мешканця), грн</i>	<i>2790</i>	<i>3153</i>	<i>2960</i>	<i>3597</i>
Видатки на культуру, грн	216884164	126000000	146605937	164930483
<i>Видатки на культуру (на 1 мешканця), грн</i>	<i>213</i>	<i>130</i>	<i>151</i>	<i>170</i>
Видатки на освіту, грн	4383395661	4430442820	4385039584	5166923753
<i>Видатки на освіту (на 1 мешканця), грн</i>	<i>4313</i>	<i>4562</i>	<i>4516</i>	<i>5321</i>
Видатки на утримання апарату управління, грн	626521595	609262666	732537175	908627608
<i>Видатки на утримання апарату управління (на 1 мешканця), грн</i>	<i>617</i>	<i>627</i>	<i>754</i>	<i>936</i>
Видатки на фізкультуру і спорт, грн	202056217	193000000	209259461	253631009
<i>Видатки на фізкультуру і спорт (на 1 мешканця), грн</i>	<i>199</i>	<i>199</i>	<i>215</i>	<i>261</i>
Капітальні видатки, грн	5676024787	2828992895	5472638120	6969045832
<i>Капітальні видатки (на 1 мешканця), грн</i>	<i>5585</i>	<i>2913</i>	<i>5636</i>	<i>7177</i>

Джерело: розраховано автором на основі [144]

Загальні видатки на освіту демонструють відносну стабільність у 2021-2023 роках з подальшим зростанням у 2024 році до 5,17 млрд грн. Видатки на загальну середню освіту у 2023 році зменшилися порівняно з 2022 роком, що можна пояснити: дистанційною формою навчання; оптимізацією мережі закладів освіти; скороченням чисельності учнів. У 2024 році відбулося відновлення фінансування, що може бути пов'язано з поступовим поверненням до змішаного або очного формату навчання та модернізацією укриттів у закладах освіти (підвищення витрат на безпеку та енергоефективність). Освіта залишається стратегічним напрямом бюджетної політики навіть в умовах кризи.

Видатки на культуру у 2022 році суттєво скоротилися, що є типовою реакцією бюджету в кризових умовах, коли фінансування перерозподіляється на пріоритетні напрями. У 2023-2024 роках спостерігається поступове відновлення фінансування. Аналогічна тенденція характерна і для фізичної культури та спорту, збереження фінансування на мінімально достатньому рівні з помірним зростанням у 2024 році, що свідчить про прагнення зберегти соціальну інфраструктуру громади, не допускаючи її деградації.

Видатки на утримання апарату управління зросли за аналізований період на 45 % (з 626,5 млн грн у 2019 році до 908,6 млн грн у 2024 році), що пояснюється: ускладненням управлінських процесів в умовах воєнного стану; необхідністю посилення фінансового контролю; розширенням функцій координації гуманітарної допомоги; цифровізацією управлінських процедур. Важливо оцінювати частку цих видатків у загальній структурі бюджету для недопущення надмірного адміністративного навантаження. Враховуючи, що частка цих видатків у загальній структурі бюджету Дніпровської міської територіальної громади становить лише близько 5 %, рівень адміністративного навантаження є відносно помірним і не створює суттєвих ризиків для фінансової стійкості бюджету громади [143; 144].

Динаміка капітальних видатків: різке скорочення у 2022 році до 2,83 млрд грн – реакція на початкову фазу воєнного шоку; відновлення у 2023 році; значне зростання у 2024 році до 6,97 млрд грн. Така динаміка свідчить про перехід від

режиму виживання до режиму відновлення та модернізації інфраструктури. Зростання капітальних видатків у 2024 році пов'язане з: програмами відбудови; міжнародною фінансовою підтримкою; реалізацією енергоефективних проєктів; модернізацією комунальної інфраструктури.

Таблиця 2.28

**Динаміка та структурні характеристики міжбюджетних трансфертів
бюджету Дніпровської міської територіальної громади**

Показники	2021	2022	2023	2024
Площа територіальної громади, кв. км	416,50	416,50	416,50	416,50
Чисельність постійного населення громади, осіб	980948	968502	968000*	967710
Базова дотація, грн	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Базова дотація (на 1 мешканця), грн</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
Реверсна дотація загалом, грн	-1106637500	-1640000000	-1814074000	0,00
<i>Реверсна дотація загалом (на 1 мешканця), грн</i>	<i>-1089</i>	<i>-168,9</i>	<i>-1868</i>	<i>0,00</i>
Офіційні трансферти органів державної влади, грн	2878335727	2172000000	2241590360	2976386033
<i>Офіційні трансферти органів державної влади (на 1 мешканця), грн</i>	<i>2832</i>	<i>2237</i>	<i>2308</i>	<i>3065</i>

Джерело: розраховано автором на основі [144]

Аналіз трансфертної складової бюджету Дніпровської міської територіальної громади у 2021-2024 роках дозволяє оцінити рівень фінансової самодостатності громади, характер її взаємодії з державним бюджетом та ступінь впливу трансформацій міжбюджетних відносин на фінансову стійкість у кризових умовах.

Протягом усього аналізованого періоду громада не отримувала базову дотацію, що свідчить про достатній рівень податкоспроможності та належний обсяг власної дохідної бази. Відсутність базової дотації означає, що громада не належить до фінансово неспроможних територій, які потребують горизонтального вирівнювання.

Наявність реверсної дотації у 2021-2023 роках підтверджує, що Дніпровська міська територіальна громада фактично виступала донором системи міжбюджетного вирівнювання, передаючи частину фінансових ресурсів до державного бюджету (табл. 2.28).

У 2021 році обсяг реверсної дотації становив понад 1,1 млрд грн (–1089 грн на 1 мешканця), що свідчить про значний рівень вилучення фінансових ресурсів до державного бюджету. У 2022 році обсяг реверсної дотації різко скоротився до 164 млн грн (–168,9 грн на 1 мешканця), що пояснюється переглядом бюджетної політики держави в умовах повномасштабної війни, необхідністю збереження фінансової спроможності громад та зниженням фіскального навантаження на місцеві бюджети. Однак вже у 2023 році спостерігається повторне зростання реверсної дотації до 1,81 млрд грн (–1868 грн на 1 мешканця), що свідчить про часткове відновлення механізмів централізованого перерозподілу ресурсів та посилення ролі державного бюджету у фінансовій системі. У 2024 році реверсна дотація відсутня, що може бути пов'язано із зміною підходів до бюджетного регулювання, спрямованих на максимальне утримання ресурсів на місцевому рівні для забезпечення стійкості громад у кризових умовах.

Суттєві зміни простежуються і в обсягах офіційних трансфертів від органів державної влади. У 2021 році їх обсяг становив 2,88 млрд грн (2832 грн на 1 мешканця), після чого у 2022 році відбулося скорочення до 2,17 млрд грн (2237 грн на 1 мешканця). Така динаміка відображає перерозподіл бюджетних ресурсів держави на користь оборонного сектору та пріоритетних загальнонаціональних видатків. У 2023 році спостерігається незначне зростання трансфертів до 2,24 млрд грн (2308 грн на 1 мешканця), і вказує на поступову стабілізацію бюджетної системи. У 2024 році обсяг офіційних трансфертів досяг 2,98 млрд грн (3065 грн на 1 мешканця), що є найвищим значенням за досліджуваний період і свідчить про посилення фінансової підтримки громад з боку держави, зокрема у контексті відновлення інфраструктури, соціального забезпечення населення та реалізації програм підтримки внутрішньо переміщених осіб.

Фінансова стійкість Дніпровської міської територіальної громади формується в умовах постійного балансування між вилученням ресурсів до державного бюджету та необхідністю залучення додаткових трансфертів для покриття зростаючих соціальних і інфраструктурних потреб, що актуалізує потребу у вдосконаленні механізмів міжбюджетного регулювання та підвищенні автономності місцевих фінансів.

Подальшим аналітичним кроком є узагальнення отриманих результатів шляхом розрахунку інтегрального показника фінансової стійкості, який відображає комплексний вплив досліджуваних факторів та дає можливість сформулювати цілісне уявлення про рівень фінансової спроможності громади. Застосування інтегрального підходу забезпечить підвищення об'єктивності оцінки та дозволить визначити динаміку фінансової стійкості в досліджуваному періоді.

Отже, отримані результати є основою для подальшого обґрунтування напрямів удосконалення організаційно-економічного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дисертаційної роботи здійснено комплексну оцінку та аналіз ефективності організаційно-економічного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи. Проведене дослідження охоплює статистичний, емпіричний та аналітичний інструментарій, що дозволило всебічно охарактеризувати тенденції функціонування місцевих бюджетів, виявити ключові проблеми ресурсного забезпечення та оцінити рівень їх фінансової стійкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Отримані результати дали змогу сформулювати такі узагальнюючі висновки:

1. Досліджено, що ефективність функціонування органів місцевого самоврядування в Україні безпосередньо залежить від рівня їх фінансово-економічної спроможності, яка формується під впливом як інституційних

реформ, так і зовнішніх кризових чинників. Реалізація реформи децентралізації у 2015-2020 роках стала драйвером зміцнення фінансової автономії територіальних громад, що відобразилося на зростанні власних доходів місцевих бюджетів, розширенні їх бюджетних повноважень та оптимізації структури доходів і видатків. Встановлено, що в докризовий період спостерігалася стійка позитивна динаміка формування доходної бази місцевих бюджетів, підвищення їх частки у ВВП та зменшення залежності від міжбюджетних трансфертів. Водночас економічні потрясіння, зокрема пандемія COVID-19 у 2020 році та повномасштабна війна з 2022 року, суттєво вплинули на фінансову стійкість місцевих бюджетів, що призвело до скорочення доходів, зміну структури бюджетних ресурсів та посилення процесів бюджетної централізації.

Незважаючи на значні втрати економічного потенціалу та територій, місцеві бюджети продемонстрували відносну стійкість до кризових умов, що проявилось у збереженні позитивної динаміки власних доходів у 2023-2024 роках. Водночас це зростання значною мірою зумовлене інфляційними процесами та нерівномірністю відновлення економічної активності між регіонами.

Виявлено суттєву диференціацію фінансової спроможності територіальних громад, яка проявляється у значних міжрегіональних диспропорціях за показником доходів на одного мешканця. Найвищий рівень фінансового забезпечення характерний для економічно розвинених регіонів та великих міст, тоді як території, що зазнали найбільшого впливу воєнних дій, демонструють низькі показники доходної бази, що обмежує їх можливості щодо забезпечення базових потреб населення.

Структурний аналіз доходів місцевих бюджетів виявив домінування податкових надходжень як основного джерела формування фінансових ресурсів громад, тоді як роль неподаткових надходжень залишається відносно невеликою. Водночас у структурі видатків відбулися суттєві трансформації, пов'язані з переорієнтацією бюджетних ресурсів на фінансування соціального захисту, безпеки та першочергових потреб населення в умовах воєнного стану.

Сучасний стан місцевих бюджетів України характеризується поєднанням результатів успішної децентралізації та дестабілізуючих чинників, зумовлених глибокими кризовими процесами. Подальше підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування потребує зміцнення власної дохідної бази громад, зниження міжрегіональних диспропорцій, удосконалення механізмів міжбюджетного вирівнювання та формування гнучкої фінансової політики, здатної забезпечити не лише стабільне функціонування в умовах криз, але й створити передумови для післявоєнного відновлення та довгострокового сталого розвитку територій.

Емпіричне дослідження, здійснене на основі економіко-математичного моделювання, дозволило встановити наявність суттєвого взаємозв'язку між параметрами фінансової політики органів місцевого самоврядування та рівнем безробіття населення. До економіко-математичної моделі включено основні складові фінансової політики органів місцевого самоврядування Дніпропетровської області, зокрема податкові та неподаткові надходження, обсяги офіційних трансфертів, а також видатки на соціальний захист і соціальне забезпечення. Вибір зазначених показників обґрунтований тим, що вони формують фінансову основу функціонування місцевих бюджетів та визначають потенціал органів місцевого самоврядування щодо забезпечення соціально-економічного розвитку територій.

Податкові надходження виступають індикатором рівня економічної активності та розвитку підприємницького середовища, тоді як неподаткові надходження характеризують ефективність управління комунальними ресурсами та адміністративними послугами. Офіційні трансферти відображають ступінь фінансової залежності територіальних громад від державного бюджету та виконують вирівнювальну функцію. Водночас видатки на соціальний захист і соціальне забезпечення є важливим показником соціальної орієнтованості бюджетної політики та безпосередньо впливають на рівень добробуту населення. Використання зазначених змінних у межах множинної регресійної моделі дає змогу кількісно оцінити вплив фінансових інструментів місцевого

самоврядування на рівень безробіття, встановити характер і силу взаємозв'язків між досліджуваними показниками, а також визначити найбільш значущі фактори, що впливають на соціально-економічну ситуацію в регіоні.

2. Отримані результати свідчать про наявність низки системних обмежень, які стримують підвищення ефективності організаційно-економічної діяльності органів місцевого самоврядування. Серед основних із них слід виокремити: зростаючу залежність від міжбюджетних трансфертів та зовнішніх джерел фінансування; нерівномірність розвитку інфраструктурних складових; високий рівень фізичного зносу інженерних мереж; демографічне скорочення населення та відповідне звуження податкової бази; перевантаження системи соціального захисту внаслідок збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб; а також обмежена ефективність окремих інструментів громадського контролю та антикорупційної політики.

Комплексна оцінка інтегральних показників дозволяє зробити висновок, що, незважаючи на складні зовнішні умови, органи місцевого самоврядування міста Дніпра демонструють достатній рівень інституційної спроможності. Зокрема, індекс доброчесності (68,75 бала), індекс розвитку місцевої інфраструктури (78,4 бала) та індекс доступності адміністративних і соціальних послуг (77,0 бала) свідчать про відносну стабільність функціонування базових підсистем місцевого управління та їх здатність до адаптації в умовах кризи.

Разом з тим, отримані результати вказують на необхідність переходу від переважно реактивної моделі управління до більш проактивної, орієнтованої на довгострокове відновлення та підвищення стійкості територіальної громади, що передбачає посилення фінансової самодостатності місцевих бюджетів, модернізацію комунальної інфраструктури, розвиток цифрових інструментів управління, підвищення якості людського капіталу та вдосконалення механізмів залучення громадськості до процесів прийняття управлінських рішень.

3. Фінансова стійкість Дніпровської міської громади формується через збалансоване поєднання власних ресурсів, ефективного використання основних засобів, резервування матеріальних ресурсів та управління довгостроковими

фінансовими інвестиціями. Водночас кризові явища (пандемія, економічна нестабільність, війна) суттєво обмежили інвестиційну активність, доходи від місцевих джерел та структуру видатків. Громада демонструє здатність адаптувати бюджетну політику до зовнішніх викликів, підтримуючи соціальну стабільність та критичну інфраструктуру, що є ключовим показником фінансової стійкості в умовах високої невизначеності.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

3.1. Стратегічне планування та оптимізація бюджетного процесу в умовах кризи

В умовах повномасштабної війни, високої макроекономічної нестабільності, зростання соціального навантаження та необхідності оперативного реагування на сучасні загрози особливої актуальності набуває проблема забезпечення фінансової стійкості місцевих бюджетів. Для територіальних громад ефективність стратегічного планування бюджетного процесу стає одним із пріоритетних напрямів підтримання безперервного функціонування міської інфраструктури, реалізації соціальних програм, забезпечення безпеки населення та відновлення територій, пошкоджених внаслідок воєнних дій.

Дніпровська міська територіальна громада впродовж 2021-2024 років функціонувала в умовах суттєвого зростання фінансових ризиків, пов'язаних із воєнним станом, внутрішньою міграцією населення, необхідністю фінансування заходів цивільного захисту, підтримки критичної інфраструктури та відновлення об'єктів, пошкоджених внаслідок ракетних обстрілів. Попри складні економічні умови, бюджет громади зберігав ознаки фінансової стійкості, достатній рівень податкової спроможності та здатність забезпечувати фінансування пріоритетних напрямів розвитку.

З метою комплексного оцінювання ефективності бюджетної політики та рівня фінансової стійкості громади доцільним є використання інтегрального показника, який дає можливість узагальнити результати аналізу збалансованості бюджету, фінансової самостійності, стабільності доходної бази та ефективності використання бюджетних ресурсів. Такий підхід дозволяє більш об'єктивно

оцінити здатність місцевого бюджету формувати стратегічні напрями оптимізації бюджетного процесу в умовах кризи.

Результати аналізу показників збалансованості бюджету Дніпровської міської територіальної громади у 2021-2024 роках свідчать про збереження достатнього рівня фінансової стійкості місцевого бюджету навіть в умовах повномасштабної війни, економічної нестабільності та суттєвого зростання навантаження на систему місцевих фінансів. Основні показники збалансованості бюджету протягом досліджуваного періоду переважно відповідали рекомендованим нормативним межах, відображаючи здатність органів місцевого самоврядування забезпечувати фінансування поточних видатків, підтримувати стабільність доходної бази та зберігати відносно помірний рівень залежності від міжбюджетних трансфертів [113; 114; 148].

Таблиця 3.1

Аналіз збалансованості бюджету Дніпровської міської територіальної громади

Показники	Рекомендоване значення	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт бюджетного покриття	>1,0 Доходи бюджету повністю покривають видатки; бюджет є збалансованим	1,05	1,30	1,10	1,20
Коефіцієнт стійкості бюджету	0,15-0,30 Характеризує достатній рівень фінансової стійкості та резерву бюджетної системи	0,23	0,14	0,12	0,17
Коефіцієнт загальної податкової стійкості	>0,30 Високий рівень стабільності податкових надходжень	0,36	0,35	0,27	0,35
Коефіцієнт покриття видатків трансфертами	<0,30 Помірна залежність від міжбюджетних трансфертів	0,25	0,18	0,14	0,20

Джерело: розраховано автором на основі [143; 144]

Результати аналізу показників збалансованості бюджету Дніпровської міської територіальної громади у 2021-2024 роках свідчать про відносно високий рівень стійкості бюджетної системи до умов економічної нестабільності та воєнного стану (табл. 3.1). Динаміка коефіцієнта бюджетного покриття

демонструє перевищення доходної частини бюджету над поточними видатками протягом усього досліджуваного періоду, і вказує на здатність органів місцевого самоврядування забезпечувати виконання бюджетних зобов'язань навіть в умовах суттєвого зростання кризового навантаження.

Найвище значення коефіцієнта бюджетного покриття було у 2022 році – 1,30, тобто на кожен 1 грн видатків припадало 1,30 грн доходів бюджету. Такий рівень свідчить про достатню здатність бюджету забезпечувати фінансування поточних потреб громади та підтримувати бюджетну рівновагу навіть в умовах воєнного стану. Підвищення показника пов'язане з тимчасовим обмеженням видаткової активності на початковому етапі повномасштабної війни, коли частину капітальних видатків та інфраструктурних проєктів було відкладено або скориговано відповідно до пріоритетів кризового реагування. Фінансові ресурси переважно спрямовувалися на забезпечення функціонування критичної інфраструктури, підтримку безпеки та соціальної стабільності населення. Одночасно доходна частина бюджету зберігала відносно високий рівень за рахунок міжбюджетних трансфертів, релокації підприємств до м. Дніпро, зростання надходжень від податку на доходи фізичних осіб, у тому числі військового ПДФО, а також інфляційного збільшення податкових надходжень. Сукупний вплив зазначених факторів забезпечив підвищення рівня бюджетного покриття та збереження фінансової стійкості громади у кризових умовах.

Упродовж досліджуваного періоду значення коефіцієнта стійкості бюджету зменшилося з 0,23 у 2021 році до 0,12 у 2023 році з подальшим частковим відновленням у 2024 році. Така динаміка свідчить про посилення залежності бюджетної системи від зовнішніх макроекономічних чинників, нестабільності податкових надходжень та необхідності здійснення додаткових витрат на підтримку інфраструктури, соціальної сфери та безпеки.

Показник загальної податкової стійкості відображає відносну стабільність доходної бази громади. У 2023 році спостерігається зниження його значення до 0,27, яке відображає вплив воєнних ризиків, скорочення ділової активності, запровадження податкових пільг для окремих категорій платників та зменшення

обсягів місцевих надходжень. У 2024 році значення коефіцієнта відновилося до 0,35 (частка стабільних податкових надходжень у структурі доходів бюджету становила 35 %), що свідчить про поступову адаптацію економіки громади до кризових умов, часткове відновлення підприємницької активності та стабілізацію податкової бази.

Коефіцієнт покриття видатків трансфертами має тенденцію до зниження у 2021-2023 роках, що свідчить про відносне посилення фінансової самостійності громади та зростання ролі власних джерел доходів. Водночас підвищення показника у 2024 році відображає активізацію державної підтримки у межах програм відновлення та фінансування кризових заходів.

Коефіцієнт покриття видатків трансфертами упродовж досліджуваного періоду залишався в межах нормативного значення та не перевищував 0,30, що характеризує помірний рівень залежності бюджету громади від міжбюджетних трансфертів. Найвище значення показника було у 2021 році – 0,25, тоді як у 2022-2023 роках спостерігалось його зниження до 0,18 та 0,14 відповідно. Така динаміка свідчить про зростання ролі власних доходних джерел у структурі бюджету та посилення фінансової автономії громади навіть в умовах кризи. У 2024 році значення коефіцієнта збільшилося до 0,20 (близько 20 % бюджетних видатків було профінансовано за рахунок міжбюджетних трансфертів), що пов'язано з активізацією державної фінансової підтримки у межах програм відновлення інфраструктури, соціального забезпечення та реалізації заходів підтримки населення в умовах воєнного стану.

Результати оцінювання показників фінансової самостійності Дніпровської міської територіальної громади свідчать про збереження достатнього рівня автономності місцевого бюджету навіть в умовах економічної кризи та воєнного стану (табл. 3.2). Динаміка основних показників відображає здатність громади формувати вагомий частку доходів за рахунок власних джерел, підтримувати відносно стабільну доходну базу та мінімізувати залежність від дотаційного фінансування. Попри складні макроекономічні умови, бюджет громади зберігав ознаки фінансової стійкості та достатній рівень податкової самостійності.

**Аналіз фінансової самостійності Дніпровської міської територіальної
громади**

Показники	Рекомендоване значення	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт бюджетної залежності	<0,20 Низький рівень залежності бюджету від зовнішніх джерел фінансування	0,19	0,12	0,11	0,14
Частка дотації вирівнювання	0-0,10 Низька дотаційність та висока фінансова самостійність громади	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт податкової самостійності	>0,25 Достатній рівень формування бюджету за рахунок власних податкових надходжень	0,34	0,27	0,25	0,29
Коефіцієнт стійкості доходної бази	>0,35 Стабільність доходної частини бюджету	0,50	0,37	0,33	0,38

Джерело: розраховано автором на основі [143; 144]

Коефіцієнт бюджетної залежності протягом досліджуваного періоду залишався відносно низьким та коливався в межах 0,11-0,19, що свідчить про достатній рівень фінансової самостійності Дніпровської міської територіальної громади та помірну залежність від зовнішніх джерел фінансування. Незважаючи на зростання частки міжбюджетних трансфертів, у 2024 році громада зберегла відносно високу фінансову самостійність, оскільки частка зовнішнього фінансування бюджету не перевищувала 14 %.

Частка дотації вирівнювання упродовж 2021-2024 років залишалася на нульовому рівні, що свідчить про відсутність потреби громади у базовому дотаційному вирівнюванні з боку державного бюджету. Такий результат характеризує високий рівень фінансової спроможності громади, достатній обсяг власних доходів та здатність самостійно забезпечувати фінансування основних видатків. Збереження нульового значення показника навіть в умовах воєнного стану підтверджує стійкість доходної бази бюджету та значний економічний потенціал громади.

Коефіцієнт податкової самостійності упродовж досліджуваного періоду коливався в межах 0,25-0,34, перебуваючи на рівні рекомендованого нормативного значення. Найвище значення показника було у 2021 році – 0,34, тоді як у 2022-2023 роках відбулося його зниження до 0,27 та 0,25 відповідно. Така динаміка відображає вплив воєнних ризиків, часткове скорочення економічної активності, релокацію бізнесу та зменшення окремих податкових надходжень. У 2024 році коефіцієнт податкової самостійності збільшився до 0,29, тобто майже 29 % доходної частини бюджету громади формувалося за рахунок власних податкових надходжень. Такий рівень свідчить про поступове відновлення податкової спроможності громади, активізацію підприємницької діяльності та стабілізацію структури власних доходів бюджету.

Коефіцієнт стійкості доходної бази у 2021-2024 роках залишався переважно на достатньому рівні та коливався в межах 0,33-0,50. Найвище значення показника спостерігалось у 2021 році – 0,50, тобто близько 50 % доходної бази бюджету формувалося за рахунок стабільних податкових надходжень (податку на доходи фізичних осіб, плати за землю, єдиного податку та податку на нерухоме майно), що характеризує високий рівень стійкості доходної частини бюджету до початку повномасштабної війни. У 2022-2023 роках значення коефіцієнта поступово зменшилося до 0,37 та 0,33 відповідно внаслідок погіршення макроекономічної ситуації, скорочення окремих джерел надходжень та посилення впливу кризових чинників на місцеву економіку. У 2024 році показник збільшився до 0,38, відображаючи часткову стабілізацію доходної бази, поступове відновлення економічної активності та адаптацію фінансової системи громади до умов воєнного стану.

Результати аналізу ефективності бюджету Дніпровської міської територіальної громади свідчать про збереження достатнього рівня результативності бюджетної політики навіть в умовах економічної нестабільності та воєнного стану (табл. 3.3). Динаміка показників відображає здатність органів місцевого самоврядування забезпечувати фінансування потреб населення, підтримувати функціонування критичної інфраструктури та зберігати

відносно стабільний рівень бюджетної забезпеченості громади в умовах суттєвого зростання кризового навантаження.

Таблиця 3.3

Аналіз ефективності бюджету Дніпровської міської територіальної громади

Показники	Рекомендоване значення	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт дефіцитності	<0,20 Допустимий рівень бюджетного дефіциту	0,05	0,30	0,10	0,20
Коефіцієнт бюджетної результативності	Тенденція до зростання Підвищення бюджетної ефективності на одного мешканця	12064	16035	18587	18377
Коефіцієнт бюджетної забезпеченості	Тенденція до зростання Зростання обсягу бюджетних послуг на одного мешканця	11442	12379	16967	15342
Показник стабільності доходів	>1,0 Доходи бюджету характеризуються достатнім рівнем стабільності	1,46	1,93	2,01	1,73

Джерело: розраховано автором на основі [143; 144]

Коефіцієнт дефіцитності упродовж досліджуваного періоду коливався в межах 0,05-0,30. Найвище значення показника зафіксовано у 2022 році – 0,30, тобто обсяг дефіциту бюджету становив близько 30 % відносно доходної бази бюджету, що перевищує рекомендоване нормативне значення та відображає суттєве зростання бюджетного навантаження в умовах початкового етапу повномасштабної війни. Збільшення дефіциту пов'язане з необхідністю фінансування додаткових витрат на підтримку безпеки, гуманітарної сфери, функціонування критичної інфраструктури, забезпечення внутрішньо переміщених осіб та реалізації соціальних програм підтримки населення. У 2023-2024 роках показник знизився до 0,10 та 0,20 відповідно, що свідчить про поступову стабілізацію бюджетної системи та підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами громади. У 2024 році коефіцієнт дефіцитності збільшився до 0,20, тобто дефіцит бюджету становив близько 20 % доходної бази. Підвищення рівня дефіцитності пов'язане з активізацією програм відновлення міської інфраструктури, збільшенням обсягів соціальних витрат,

необхідністю фінансування заходів цивільного захисту, енергетичної стійкості та підтримки функціонування міського господарства.

Додаткове бюджетне навантаження у 2024 році пов'язане з необхідністю фінансування робіт із відновлення житлового фонду, об'єктів соціальної та критичної інфраструктури, пошкоджених унаслідок ракетних обстрілів.

Коефіцієнт бюджетної результативності має стійку тенденцію до зростання, збільшившись з 12064 грн на одного мешканця у 2021 році до 18377 грн у 2024 році. Така динаміка відображає збільшення обсягів бюджетних ресурсів, спрямованих на забезпечення потреб населення, підтримку функціонування міської інфраструктури та реалізацію соціально важливих програм. Підвищення показника пов'язане не лише зі зростанням загального обсягу доходів бюджету, а й зі скороченням чисельності населення громади в умовах воєнного стану та міграційних процесів, внаслідок чого обсяг бюджетних ресурсів у розрахунку на одного мешканця збільшився. У 2024 році значення коефіцієнта дещо зменшилося до 18377 грн, однак залишилося на високому рівні, підтверджуючи достатню результативність бюджетної політики громади.

Коефіцієнт бюджетної забезпеченості також характеризувався позитивною динамікою. У 2021 році на одного мешканця припадало 11442 грн бюджетних ресурсів, у 2023 році – 16967 грн. Зростання показника свідчить про підвищення рівня фінансового забезпечення населення та збільшення обсягів бюджетних послуг (освіти, медицини, благоустрою, транспорту, соціального захисту, житлово-комунального господарства, відновлення інфраструктури тощо), які надавалися громаді. У 2024 році значення коефіцієнта зменшилося до 15342 грн, що пов'язано з підвищенням навантаження на бюджет, необхідністю перерозподілу фінансових ресурсів та зростанням витрат на першочергові потреби в умовах воєнного стану.

Показник стабільності доходів протягом 2021-2024 років перевищував нормативне значення 1,0 та коливався в межах 1,46-2,01, що свідчить про достатній рівень стабільності доходної частини бюджету. У 2024 році показник зменшився до 1,73, однак залишився в межах безпечного рівня, підтверджуючи

здатність бюджету Дніпровської міської територіальної громади підтримувати стабільність надходжень навіть в умовах воєнної економіки та високого рівня макроекономічної невизначеності.

Отримані результати аналізу показників збалансованості бюджету, фінансової самостійності та ефективності бюджетної політики свідчать про доцільність застосування інтегрального підходу для комплексного оцінювання фінансової стійкості Дніпровської міської територіальної громади. Використання інтегрального показника дає можливість визначити тенденції зміни рівня фінансової стійкості громади в умовах економічної нестабільності та воєнного стану, а також сформувати інформаційну основу для стратегічного планування, оптимізації бюджетного процесу та прийняття ефективних управлінських рішень щодо забезпечення стабільності місцевих фінансів.

Для розрахунку інтегрального показника фінансової стійкості було здійснено нормалізацію фінансових показників. Проведення нормалізації дало можливість об'єднати різні за економічним змістом та одиницями виміру коефіцієнти в один інтегральний показник.

Нормалізація проводилася окремо для стимулюючих та дестимулюючих показників [145, с. 165; 146, с. 65]. Для стимулюючих показників, збільшення яких позитивно впливає на фінансову стійкість Дніпровської міської територіальної громади, використовувалася формула:

$$x_{norm} = \frac{x - x_{min}}{x_{max} - x_{min}}, \quad (3.1)$$

де x_{norm} – нормалізоване значення показника;

x – фактичне значення показника;

x_{min} – мінімальне значення показника за досліджуваний період;

x_{max} – максимальне значення показника за досліджуваний період.

Для дестимулюючих показників (коефіцієнт дефіцитності, коефіцієнт покриття видатків трансфертами, коефіцієнт бюджетної залежності), зростання яких негативно впливає на фінансову стійкість Дніпровської міської територіальної громади, використовувалася формула:

$$x_{norm} = \frac{x_{max} - x}{x_{max} - x_{min}}, \quad (3.2)$$

де x_{norm} – нормалізоване значення показника;

x – фактичне значення показника;

x_{min} – мінімальне значення показника за досліджуваний період;

x_{max} – максимальне значення показника за досліджуваний період.

Таблиця 3.4

Нормалізовані показники збалансованості бюджету Дніпровської міської територіальної громади

Показники	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт бюджетного покриття	0,81	1,00	0,85	0,92
Коефіцієнт стійкості бюджету	1,00	0,61	0,52	0,74
Коефіцієнт загальної податкової стійкості	1,00	0,97	0,75	0,97
Коефіцієнт покриття видатків трансфертами	0,56	0,78	1,00	0,70

Джерело: розраховано автором на основі [143; 144]

Результати нормалізації показників збалансованості бюджету свідчать про відносно високий рівень бюджетної стійкості Дніпровської міської територіальної громади упродовж досліджуваного періоду (табл. 3.4).

Нормалізовані показники фінансової самостійності характеризують достатній рівень автономності бюджету Дніпровської міської територіальної громади (табл. 3.5).

Нормалізовані показники ефективності бюджету свідчать про поступове підвищення результативності бюджетної політики Дніпровської міської територіальної громади (табл. 3.6).

Нормалізовані показники фінансової самостійності Дніпровської міської територіальної громади

Показники	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт бюджетної залежності	0,58	0,92	1,00	0,79
Частка дотації вирівнювання	1,00	1,00	1,00	1,00
Коефіцієнт податкової самостійності	1,00	0,79	0,74	0,85
Коефіцієнт стійкості доходної бази	1,00	0,74	0,66	0,76

Джерело: розраховано автором на основі [143; 144]

Для комплексного оцінювання рівня фінансової стійкості Дніпровської міської територіальної громади доцільно використовувати інтегральний показник, який узагальнює основні характеристики збалансованості бюджету, фінансової самостійності та ефективності бюджетної політики. Використання інтегрального підходу дає можливість оцінити загальний стан бюджетної системи Дніпровської міської територіальної громади в умовах економічної нестабільності, воєнного стану та високого рівня кризового навантаження.

Таблиця 3.6

Нормалізовані показники ефективності бюджету Дніпровської міської територіальної громади

Показники	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт дефіцитності	1,00	0,17	0,50	0,25
Коефіцієнт бюджетної результативності	0,65	0,86	1,00	0,99
Коефіцієнт бюджетної забезпеченості	0,67	0,73	1,00	0,90
Показник стабільності доходів	0,73	0,96	1,00	0,86

Джерело: розраховано автором на основі [143; 144]

З метою агрегування однорідних фінансових показників та забезпечення комплексності оцінювання фінансової стійкості територіальної громади здійснюється формування групових субіндексів. Використання субіндексів дозволяє систематизувати показники збалансованості бюджету, фінансової самостійності та ефективності бюджетної політики, врахувати особливості кожного напрямку оцінювання та забезпечити коректність подальшого

розрахунку інтегрального показника фінансової стійкості територіальної громади.

Розрахунок групових субіндексів збалансованості бюджету, фінансової самостійності та ефективності бюджету здійснюється на основі середнього арифметичного нормалізованих значень відповідних показників:

$$I_j = \frac{\sum_{i=1}^n x_{norm}}{n}, \quad (3.3)$$

де I_j – груповий субіндекс відповідного блоку оцінювання (I_{bal} , I_{ind} , I_{eff});

x_{norm} – нормалізоване значення окремого фінансового показника;

n – кількість показників, включених до відповідного субіндексу.

Загальний інтегральний показник фінансової стійкості Дніпровської міської територіальної громади визначається як зважена сума групових субіндексів:

$$I_{FS}^{Dnipro} = w_1 I_{bal} + w_2 I_{ind} + w_3 I_{eff}, \quad (3.4)$$

де I_{FS}^{Dnipro} – інтегральний показник фінансової стійкості Дніпровської міської територіальної громади;

I_{bal} – субіндекс збалансованості бюджету;

I_{ind} – субіндекс фінансової самостійності;

I_{eff} – субіндекс ефективності бюджету;

w_1 , w_2 , w_3 – вагові коефіцієнти відповідних субіндексів.

Формування групових субіндексів. Збалансованість бюджету:

$$I_{bal}^{2021} = \frac{0,81+1,00+1,00+0,56}{4} = 0,84. \quad (3.5)$$

$$I_{bal}^{2022} = \frac{1,00+0,61+0,97+0,78}{4} = 0,84. \quad (3.6)$$

$$I_{bal}^{2023} = \frac{0,85+0,52+0,75+1,00}{4} = 0,78. \quad (3.7)$$

$$I_{bal}^{2024} = \frac{0,92+0,74+0,97+0,70}{4} = 0,83. \quad (3.8)$$

Фінансова самостійність:

$$I_{ind}^{2021} = \frac{0,58+1,00+1,00+1,00}{4} = 0,90. \quad (3.9)$$

$$I_{ind}^{2022} = \frac{0,92+1,00+0,79+0,74}{4} = 0,86. \quad (3.10)$$

$$I_{ind}^{2023} = \frac{1,00+1,00+0,74+0,66}{4} = 0,85. \quad (3.11)$$

$$I_{ind}^{2024} = \frac{0,79+1,00+0,85+0,76}{4} = 0,85. \quad (3.12)$$

Ефективність бюджету:

$$I_{eff}^{2021} = \frac{1,00+0,65+0,67+0,73}{4} = 0,76. \quad (3.13)$$

$$I_{eff}^{2022} = \frac{0,17+0,86+0,73+0,96}{4} = 0,68. \quad (3.14)$$

$$I_{eff}^{2023} = \frac{0,50+1,00+1,00+1,00}{4} = 0,88. \quad (3.15)$$

$$I_{eff}^{2024} = \frac{0,25+0,99+0,90+0,86}{4} = 0,75. \quad (3.16)$$

Вагові коефіцієнти субіндексів визначено з використанням експертного підходу з урахуванням ступеня впливу окремих груп показників на загальний рівень фінансової стійкості територіальної громади. При визначенні ваг враховувалися сучасні підходи до оцінювання фінансової стійкості місцевих бюджетів, результати наукових досліджень у сфері управління місцевими фінансами, а також пріоритетність забезпечення збалансованості бюджету та фінансової автономності громади в умовах воєнного стану. Найбільшу вагу надано субіндексам збалансованості бюджету та фінансової самостійності, оскільки саме вони визначають здатність місцевого бюджету забезпечувати стабільність фінансування видатків, підтримувати достатній рівень власної дохідної бази та мінімізувати залежність від зовнішніх джерел фінансування. Субіндекс ефективності бюджету характеризує результативність використання бюджетних ресурсів і тому має дещо меншу, але вагому частку у структурі інтегрального показника (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Вагові коефіцієнти субіндексів інтегрального показника фінансової стійкості Дніпровської міської територіальної громади

Субіндекс	Вага
Збалансованість бюджету	0,35
Фінансова самостійність	0,35
Ефективність бюджету	0,30

Джерело: розраховано автором на основі [143; 144]

$$I_{FS_2021}^{Dnipro} = (0,84*0,35) + (0,90*0,35) + (0,76*0,30) = 0,84. \quad (3.17)$$

$$I_{FS_2022}^{Dnipro} = (0,84*0,35) + (0,86*0,35) + (0,68*0,30) = 0,80. \quad (3.18)$$

$$I_{FS_2023}^{Dnipro} = (0,78*0,35) + (0,85*0,35) + (0,88*0,30) = 0,83. \quad (3.19)$$

$$I_{FS_2024}^{Dnipro} = (0,83 * 0,35) + (0,85 * 0,35) + (0,75 * 0,30) = 0,81. \quad (3.20)$$

Таблиця 3.8

Інтегральний показник фінансової стійкості Дніпровської міської територіальної громади

Роки	Інтегральний показник фінансової стійкості
2021	0,83
2022	0,80
2023	0,83
2024	0,81

Джерело: розраховано автором на основі [143; 144]

Результати інтегрального оцінювання (табл. 3.8-3.9) свідчать про збереження високого рівня фінансової стійкості Дніпровської міської територіальної громади упродовж 2021-2024 років. Незважаючи на суттєве зростання кризового навантаження, пов'язаного з воєнним станом, громада зберегла достатній рівень збалансованості бюджету, фінансової самостійності та ефективності бюджетної політики. Найнижче значення інтегрального показника спостерігалось у 2022 році, що пов'язано з початковим етапом повномасштабної війни та різким зростанням бюджетного навантаження. У 2023-2024 роках відбулося поступове відновлення фінансової стійкості громади внаслідок адаптації бюджетної системи до кризових умов, стабілізації доходної бази та підвищення ефективності управління бюджетними ресурсами.

В умовах війни та нестабільності в Україні останніми роками, механізми ресурсного забезпечення місцевих бюджетів зазнали значних випробувань: зміни джерел доходів, зростання соціальних та оборонних витрат, посилена залежність від державних трансфертів, нерівномірність податкової спроможності громад.

У межах дослідження пропонується структурно-функціональна модель інтегрованого стратегічного управління бюджетним процесом територіальної громади, яка забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління місцевими фінансами.

**Інтерпретація значень інтегрального показника фінансової стійкості
Дніпровської міської територіальної громади**

Значення інтегрального показника	Рівень фінансової стійкості	Характеристика рівня фінансової стійкості
0,00–0,25	Критичний	Характеризується високою фінансовою нестабільністю, значною залежністю від зовнішнього фінансування, дефіцитністю бюджету та низькою здатністю забезпечувати фінансування основних видатків
0,26–0,50	Низький	Відображає недостатній рівень фінансової стійкості, наявність бюджетних дисбалансів, нестабільність доходної бази та підвищений рівень фінансових ризиків
0,51–0,75	Достатній	Свідчить про відносну стабільність бюджетної системи, здатність забезпечувати фінансування основних потреб громади та помірний рівень фінансових ризиків
0,76–1,00	Високий	Характеризує високий рівень фінансової стійкості, збалансованість бюджету, достатню фінансову самостійність та ефективність управління бюджетними ресурсами

Джерело: сформовано автором на основі [143; 144]

Запропонована структурно-функціональна модель передбачає використання інтегрального показника фінансової стійкості як базового аналітичного індикатора для формування стратегічних бюджетних рішень. Його значення виступає кількісною основою для визначення сценаріїв бюджетної політики, рівня допустимого бюджетного ризику та пріоритетів розподілу фінансових ресурсів у середньостроковій перспективі.

Опис блоків структурно-функціональної моделі інтегрованого стратегічного управління бюджетним процесом Дніпровської міської територіальної громади (рис. 3.1):

1. Інформаційно-аналітичне забезпечення бюджетного процесу. Блок формує первинну інформаційну основу функціонування системи стратегічного управління бюджетним процесом територіальної громади. До складу вхідних параметрів включаються показники доходів і видатків бюджету, міжбюджетних трансфертів, податкових надходжень, дефіциту бюджету, макроекономічних та демографічних індикаторів, а також дані щодо бюджетних ризиків і кризових факторів. Основними функціями блоку є: акумулювання фінансової та

бюджетної звітності; систематизація статистичних та аналітичних даних; формування інформаційної бази для оцінювання фінансової стійкості; забезпечення інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень.

2. Аналітико-діагностичний блок. Блок забезпечує комплексне оцінювання фінансового стану територіальної громади шляхом аналізу показників збалансованості бюджету, фінансової самостійності та ефективності бюджетної політики. У межах блоку здійснюється: нормалізація фінансових показників; формування групових субіндексів: збалансованості бюджету; фінансової самостійності; ефективності бюджету; розрахунок інтегрального показника фінансової стійкості; виявлення слабких зон бюджетної системи; визначення тенденцій зміни фінансової стійкості; формування профілю фінансової стійкості територіальної громади.

У межах запропонованої структурно-функціональної моделі результати інтегрального оцінювання фінансової стійкості доцільно візуалізувати у формі профілю фінансової стійкості територіальної громади (рис. 3.2-3.4). Такий профіль формується на основі групових субіндексів збалансованості бюджету, фінансової самостійності та ефективності бюджетної політики й може бути представлений у вигляді пелюсткової діаграми, де кожна вісь характеризує окремий напрям оцінювання фінансової стійкості. За результатами інтегрального оцінювання територіальній громаді може бути присвоєно один із таких типів фінансового профілю:

- абсолютно стійкий (проактивний) профіль. Характеризується високими значеннями інтегрального показника фінансової стійкості та всіх групових субіндексів. Громада володіє потужною власною дохідною базою, високим рівнем бюджетної автономії та збалансованою структурою доходів і видатків. Бюджетні ресурси використовуються ефективно, забезпечується стабільне формування бюджету розвитку та реалізація інвестиційних проєктів переважно за рахунок внутрішніх фінансових джерел. Такий профіль свідчить про високий рівень адаптивності громади до зовнішніх економічних змін і дестабілізаційних впливів;

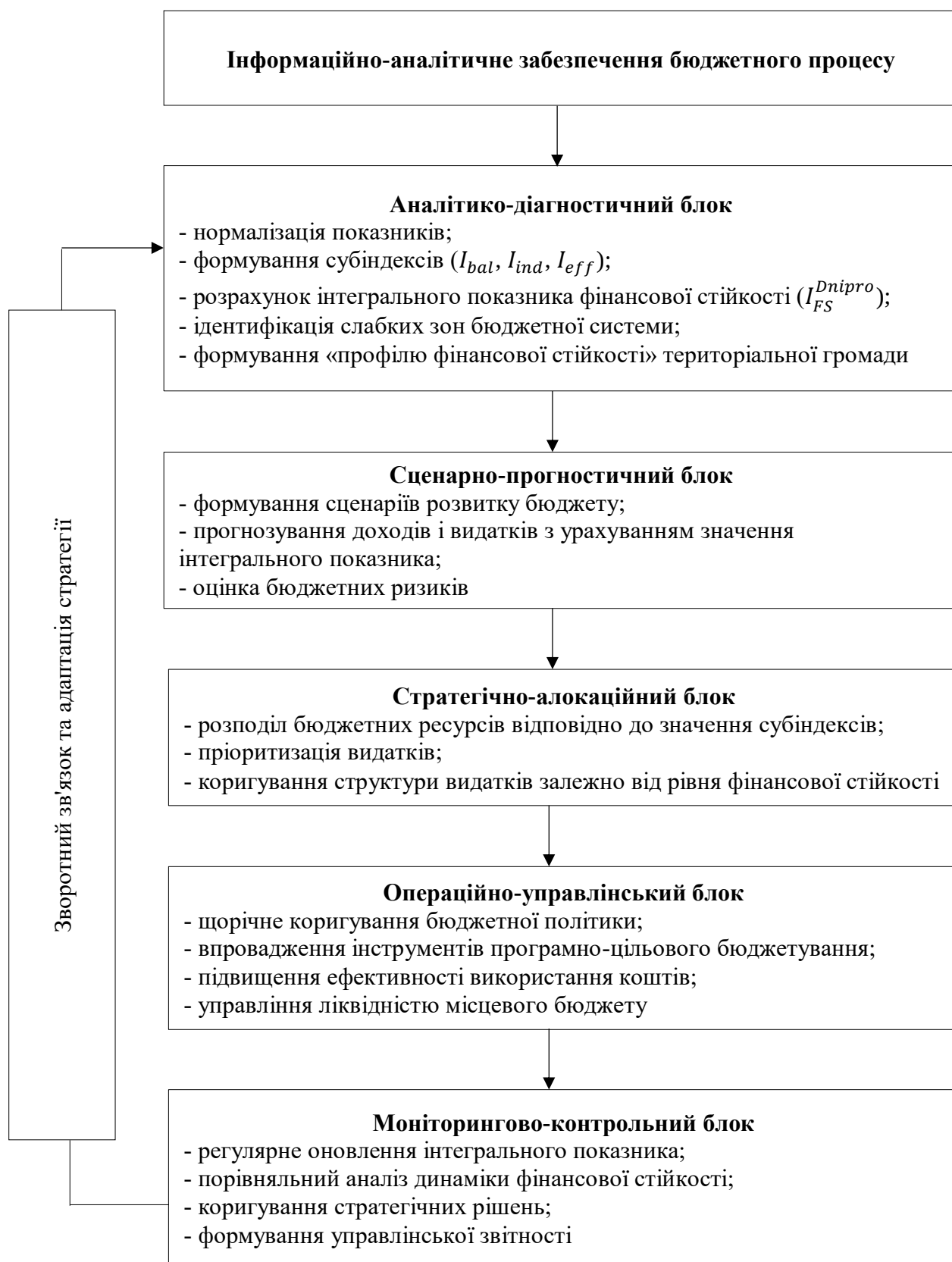


Рис. 3.1. Структурно-функціональна модель інтегрованого стратегічного управління бюджетним процесом Дніпровської міської територіальної громади

Джерело: побудовано автором за даними [143]

- нормально стійкий (адаптивний) профіль. Відображає достатній рівень фінансової стійкості за наявності окремих структурних обмежень. Громада забезпечує стабільне фінансування основних функцій і базових потреб населення, однак можливості розширення бюджетних програм розвитку і реалізації капітальних видатків можуть бути частково обмеженими. Доходна база є відносно стабільною, проте зберігається певна залежність від окремих бюджетоутворюючих джерел доходів та впливу макроекономічних коливань. Для такого профілю характерна здатність до адаптації в умовах нестабільності при помірній чутливості до зовнішніх ризиків;

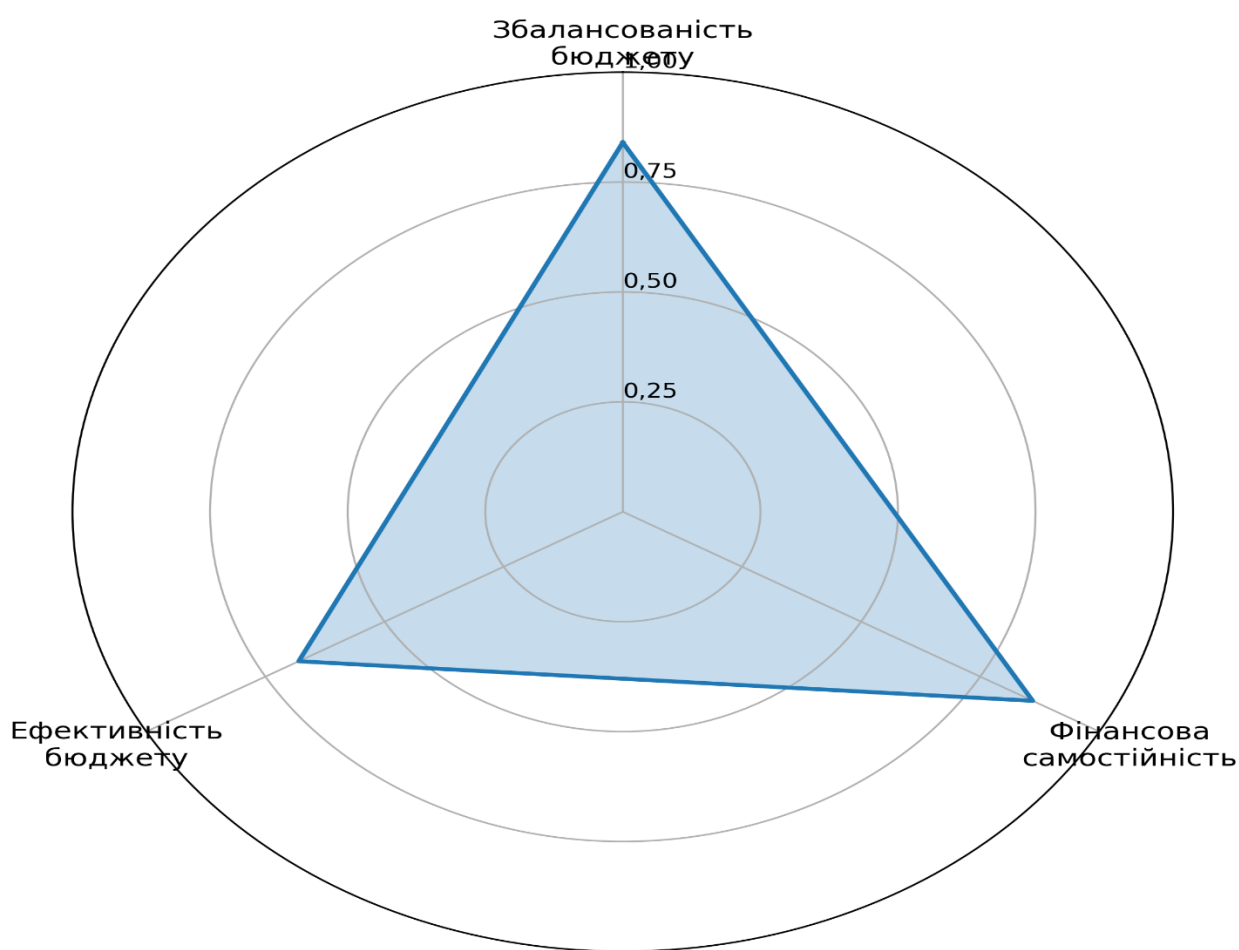


Рис. 3.2. Профіль фінансової стійкості Дніпровської міської територіальної громади, 2022 рік.

Джерело: побудовано автором за даними [143]

- граничний (реактивний) профіль. Визначається нестійким або недостатнім рівнем інтегрального показника фінансової стійкості. Бюджет громади орієнтований переважно на забезпечення поточних та першочергових видатків, тоді як фінансові можливості для розвитку залишаються суттєво обмеженими. Спостерігається значна залежність від міжбюджетних трансфертів, нестабільність доходної бази та недостатня ефективність використання бюджетних ресурсів. Управління фінансами в таких умовах має переважно реактивний характер і спрямовується на підтримання поточної фінансової спроможності громади;

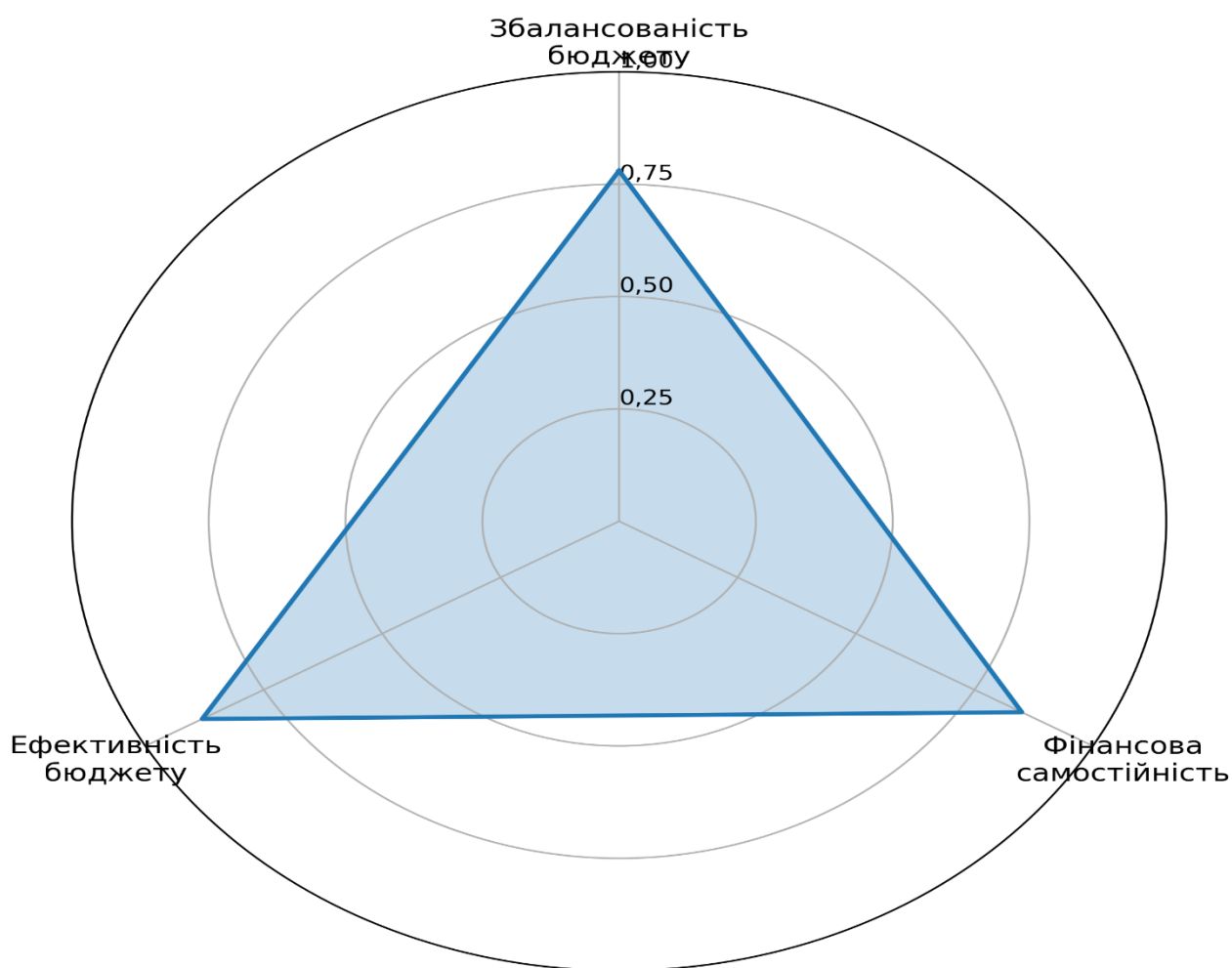


Рис. 3.3. Профіль фінансової стійкості Дніпровської міської територіальної громади, 2023 рік.

Джерело: побудовано автором за даними [143]

- кризовий (депресивний) профіль. Характеризується дуже низьким рівнем фінансової стійкості, систематичним дефіцитом бюджету та високою залежністю від зовнішніх джерел фінансування. Власних доходів громади недостатньо для повного забезпечення навіть базових потреб, що обмежує можливості фінансування соціально значущих програм. Бюджетна система характеризується суттєвими фінансовими диспропорціями, а потенціал довгострокового розвитку є мінімальним. За таких умов управлінські рішення мають переважно антикризовий характер і спрямовані на мінімізацію фінансових ризиків, стабілізацію бюджетної системи та забезпечення базової функціональної спроможності громади.

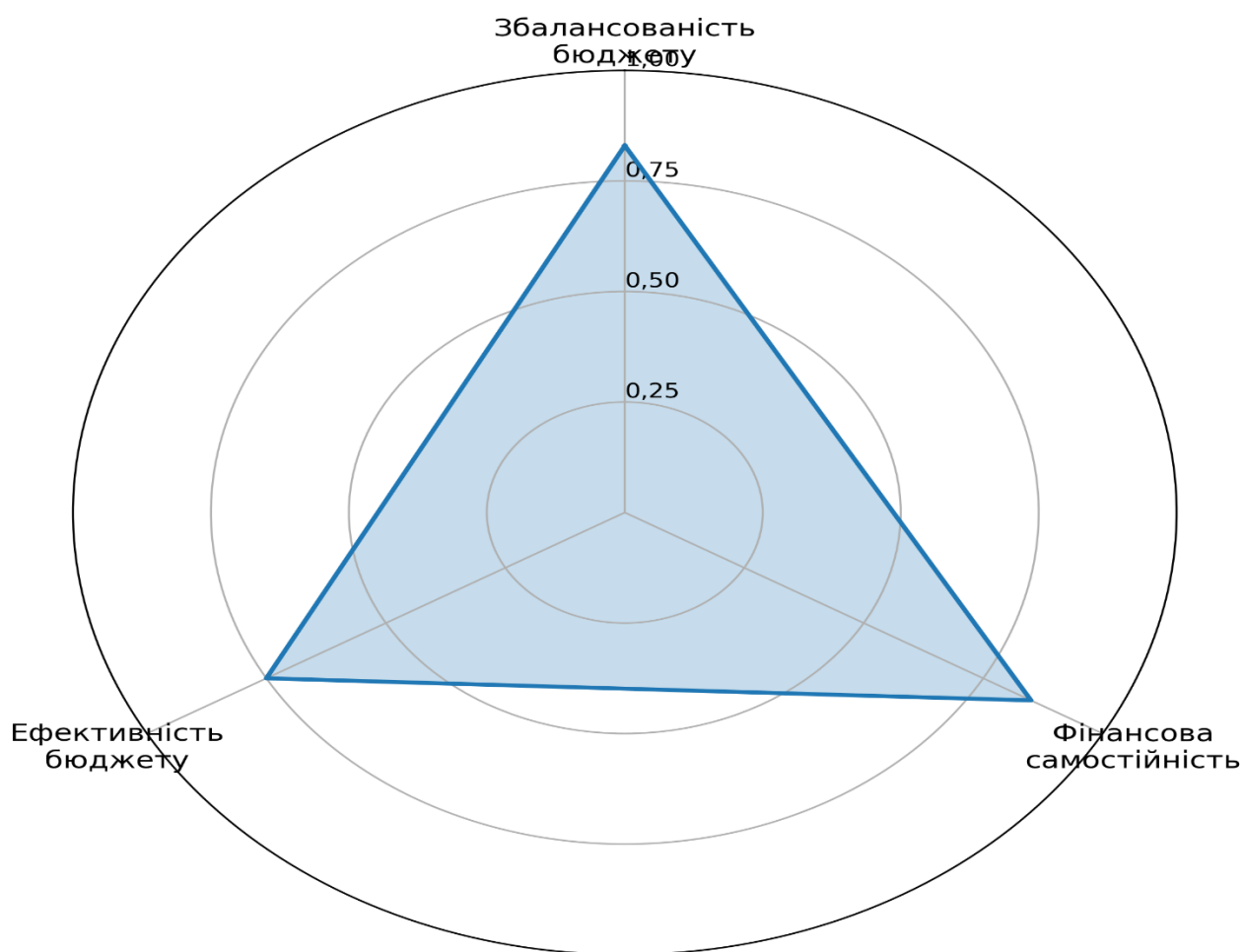


Рис. 3.4. Профіль фінансової стійкості Дніпровської міської територіальної громади, 2024 рік.

Джерело: побудовано автором за даними [143]

За результатами проведених розрахунків Дніпровська міська територіальна громада у 2021-2024 роках характеризується нормально стійким (адаптивним) профілем фінансової стійкості, який свідчить про:

- достатній рівень збалансованості бюджету;
- відносно високу фінансову автономність;
- здатність підтримувати стабільність доходної бази;
- адаптацію бюджетної системи до умов воєнного стану та макроекономічної нестабільності;
- можливість забезпечення фінансування поточних потреб громади та реалізації окремих проєктів розвитку.

Водночас адаптивний профіль характеризується наявністю окремих структурних ризиків, зокрема:

- залежністю від стабільності ключових податкових надходжень;
- чутливістю до міграційних процесів;
- високим навантаженням на видаткову частину бюджету;
- необхідністю залучення зовнішньої фінансової підтримки для реалізації масштабних програм відновлення інфраструктури.

Формування профілю фінансової стійкості дозволяє:

- візуалізувати сильні та слабкі сторони бюджетної системи;
- визначати пріоритети бюджетної політики;
- оперативно реагувати на ризики;
- формувати сценарії середньострокового бюджетного планування;
- підвищувати ефективність стратегічного управління місцевими фінансами.

3. Сценарно-прогностичний блок. Блок спрямований на формування альтернативних сценаріїв розвитку бюджетної системи територіальної громади залежно від рівня фінансової стійкості, макроекономічної ситуації та ризиків. Основними функціями блоку є: прогнозування доходів і видатків бюджету; моделювання сценаріїв бюджетної політики; оцінювання бюджетних ризиків; визначення допустимого рівня дефіциту бюджету; прогнозування змін

інтегрального показника фінансової стійкості; оцінювання наслідків управлінських рішень.

Для підвищення аналітичної цінності сценарно-прогностичного блоку доцільно включити SWOT-аналіз бюджетної системи громади (рис. 3.5).

Сильні сторони Strengths (S)	Слабкі сторони Weaknesses (W)
Висока податкова спроможність громади Стабільна структура базових доходів бюджету Нульовий рівень дотаційності бюджету Адаптивність бюджетної системи до кризових умов Значний економічний потенціал громади Диверсифікована структура місцевої економіки Здатність підтримувати функціонування критичної інфраструктури в умовах війни	Залежність від окремих податкових джерел Чутливість до міграційних процесів; Нерівномірність динаміки ефективності видатків Обмеженість інвестиційного ресурсу Підвищені витрати на енергетичну стійкість та безпеку Високий рівень поточних соціальних витрат Зростання навантаження на комунальну інфраструктуру
Можливості Opportunities (O)	Загрози Threats (T)
Цифровізація бюджетного управління Залучення міжнародної фінансової допомоги Розвиток релокованого бізнесу Модернізація системи стратегічного бюджетного планування Участь у міжнародних програмах відновлення Розвиток державно-приватного партнерства Впровадження smart-city технологій	Воєнні ризики та руйнування інфраструктури Скорочення податкової бази Інфляційний тиск Зростання соціальних зобов'язань Ризики енергетичної нестабільності Посилення міграційного відтоку населення Ризики скорочення міжнародної фінансової підтримки

Рис. 3.5. SWOT-аналіз бюджетної системи Дніпровської міської територіальної громади

Джерело: побудовано автором за даними [143-144]

4. Стратегічно-алокаційний блок. Блок забезпечує стратегічний розподіл бюджетних ресурсів відповідно до рівня фінансової стійкості громади та визначених пріоритетів бюджетної політики. Основні функції блоку: оптимізація структури бюджетних видатків; визначення пріоритетних напрямів фінансування; підтримка програм відновлення та розвитку; управління резервами бюджету; розподіл фінансових ресурсів відповідно до рівня

бюджетних ризиків; забезпечення фінансової стійкості в середньостроковій перспективі.

5. Операційно-управлінський блок. Блок забезпечує практичну реалізацію бюджетної політики та оперативне управління фінансовими потоками громади. Основні функції: щорічне коригування бюджетної політики; реалізація програмно-цільового бюджетування; управління ліквідністю місцевого бюджету; контроль виконання бюджетних програм; оперативне реагування на сучасні загрози; забезпечення безперервності фінансування першочергових видатків.

6. Моніторингово-контрольний блок. Блок забезпечує постійний контроль результативності бюджетної політики та оцінювання змін рівня фінансової стійкості громади. Основні функції: регулярне оновлення інтегрального показника; моніторинг бюджетних ризиків; аналіз динаміки субіндексів; оцінювання ефективності управлінських рішень; формування управлінської звітності; забезпечення зворотного зв'язку між етапами моделі; коригування стратегічних параметрів бюджетного процесу.

Таким чином, результати проведеного дослідження свідчать, що в умовах воєнного стану, макроекономічної нестабільності та підвищеного кризового навантаження Дніпровська міська територіальна громада зберегла достатній рівень фінансової стійкості, бюджетної автономності та результативності бюджетної політики. Використання інтегрального підходу до оцінювання фінансової стійкості дозволило комплексно проаналізувати стан місцевих фінансів, виявити ризики та визначити стратегічні напрями оптимізації бюджетного процесу в середньостроковій перспективі.

Запропонована структурно-функціональна модель інтегрованого стратегічного управління бюджетним процесом забезпечує формування системного підходу до управління фінансовими ресурсами громади, орієнтованого на підвищення адаптивності бюджетної системи, посилення аналітичної обґрунтованості управлінських рішень та забезпечення безперервності фінансування пріоритетних напрямів розвитку в умовах кризи.

Водночас результати оцінювання підтверджують необхідність подальшого вдосконалення механізмів бюджетного управління, зокрема у напрямі цифровізації процесів аналізу, прогнозування, моніторингу та управління місцевими ресурсами.

У сучасних умовах цифрова трансформація системи місцевих фінансів стає одним із дієвих інструментів підвищення ефективності стратегічного управління територіальними громадами. Використання цифрових технологій дозволяє забезпечити оперативність обробки фінансової інформації, підвищити прозорість бюджетного процесу, посилити аналітичні можливості органів місцевого самоврядування та підвищити якість управлінських рішень. У зв'язку з цим подальше дослідження доцільно спрямувати на обґрунтування напрямів використання цифрових технологій для підвищення ефективності управління місцевими ресурсами та забезпечення фінансової стійкості територіальних громад.

3.2. Цифровізація інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи

В умовах цифрової трансформації економіки та посилення фінансових обмежень ефективність управління ресурсами територіальних громад значною мірою залежить від рівня використання сучасних цифрових технологій, інформаційно-аналітичних систем та інструментів обробки даних. Для територіальних громад цифровізація управлінських процесів набуває особливого значення, оскільки є не лише елементом модернізації публічного управління, а й важливою передумовою забезпечення фінансової стійкості, підвищення прозорості бюджетного процесу та формування ефективної системи стратегічного управління місцевим розвитком.

Цифровізація діяльності органів місцевого самоврядування – це процес формування єдиного цифрового середовища шляхом використання цифрових платформ, інформаційно-комунікаційних технологій, електронних сервісів та

систем аналітики даних для інтеграції просторових, фінансових, демографічних і соціально-економічних показників з метою підвищення ефективності управління територіальним розвитком, забезпечення прозорості прийняття управлінських рішень, оптимізації бюджетного процесу та покращення якості надання публічних послуг населенню.

Проведений статистичний та емпіричний аналіз динаміки фінансово-економічної діяльності Дніпровської міської територіальної громади підтверджує важливість формування якісної інформаційно-аналітичної бази для забезпечення ефективного функціонування громади в умовах економічної кризи. У сучасних умовах статистичні та аналітичні дані стають одним із важливих ресурсів управління територіальними громадами. Саме інформаційне забезпечення дозволяє формувати об'єктивне уявлення про соціально-економічний стан території, оцінювати рівень ресурсного потенціалу громади, визначати пріоритети розвитку. Використання систематизованих цифрових даних забезпечує можливість переходу від інтуїтивного до доказового управління територіальним розвитком.

Статистична інформація є важливою основою для розроблення стратегічних документів розвитку територіальної громади, програм відновлення територій та інфраструктури і середньострокового бюджетного планування.

За результатами дослідження стану та потреб у місцевій статистиці в Україні, проведеного за участю територіальних громад, встановлено, що значна частина громад відчуває дефіцит актуальної статистичної інформації для забезпечення ефективного управління місцевим розвитком. Найбільша потреба у додаткових даних характерна для міських і селищних територіальних громад, що пов'язано з більш складною структурою управління, вищим рівнем соціально-економічного навантаження та необхідністю прийняття комплексних управлінських рішень.

У 2024 році експертами Центру розвитку інновацій спільно з Львівським національним університетом імені Івана Франка та Інститутом міста Дрогобича за підтримки Проєкту USAID «ГОВЕРЛА» і сприяння Міністерства розвитку

громад та територій України було проведено дослідження потреб територіальних громад у статистичних даних та формування концептуальних засад розвитку муніципальної статистики в Україні [149]. У межах дослідження було опитано близько 600 територіальних громад, а також проаналізовано потреби органів місцевого самоврядування, державних органів, наукових установ, аналітичних центрів і громадських організацій у місцевій статистиці. За результатами проведених анкетувань, фокус-груп, глибинних інтерв'ю та аналізу стратегічних і нормативно-правових документів сформовано підхід до побудови системи показників місцевої статистики, орієнтованої на підтримку процесів відновлення територій, стратегічного планування, забезпечення безпеки та підвищення якості життя населення.

Таблиця 3.10

Рівень задоволення потреби територіальних громад у формуванні місцевої статистики, %

Варіанти відповідей	Територіальні громади			Рівень задоволення потреби територіальних громад
	міська	селищна	сільська	
Цілком задоволені, даних достатньо	26,3	30,9	43,5	33,5
Потребуємо додаткових даних	47,0	51,3	42,2	46,9
Не задоволені, дані відсутні	26,7	17,8	14,3	19,6
Всього	0,73	0,96	1,00	100

Джерело: сформовано автором за даними [149]

Результати дослідження (табл. 3.10) свідчать про недостатній рівень забезпечення територіальних громад статистичними даними для здійснення ефективного управління місцевим розвитком. Майже половина громад (46,9 %) зазначила потребу у додатковій статистичній інформації, що підтверджує наявність суттєвих інформаційно-аналітичних обмежень у системі місцевого управління. Найвищий рівень потреби у додаткових даних характерний для селищних (51,3 %) та міських громад (47,0 %) через більш складну структуру

управління, вищий рівень бюджетного навантаження та необхідність прийняття значної кількості управлінських рішень в умовах воєнного стану.

Водночас лише 33,5 % громад повністю задоволені наявною статистичною інформацією. Менші масштаби управлінських процесів та нижчий рівень потреби у деталізованій аналітичній інформації забезпечують сільським громадам найвищий рівень задоволеності (43,5 %). Частка громад, які вказали на відсутність необхідних даних, становить 19,6 %, причому серед міських громад цей показник є найвищим – 26,7 %. Така ситуація свідчить про невідповідність наявної системи державної статистики до сучасних потреб великих територіальних громад, особливо в умовах необхідності оперативного управління процесами відновлення, внутрішньої міграції, соціального захисту та забезпечення фінансової стійкості.

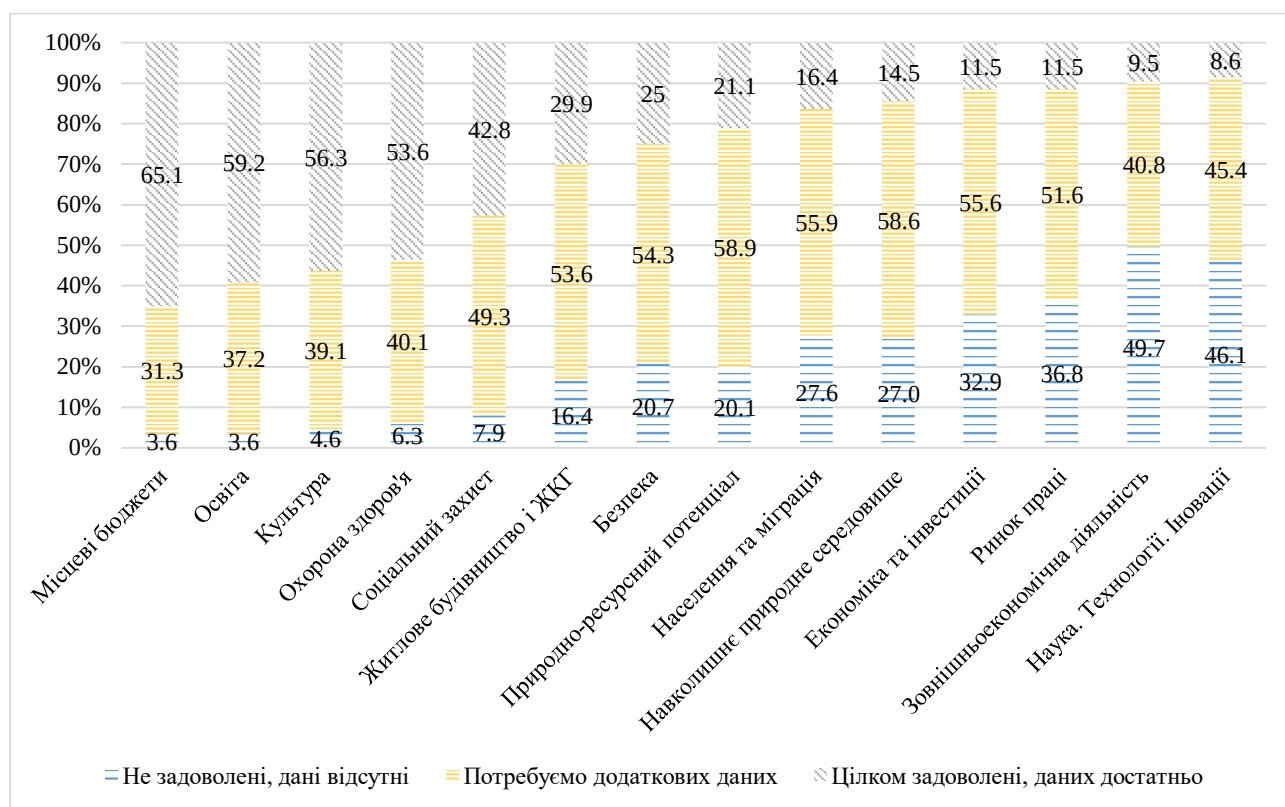


Рис. 3.6. Рівень забезпечення територіальних громад статистичними даними за сферами місцевого розвитку, %

Джерело: побудовано автором за даними [149]

Результати оцінювання рівня забезпечення територіальних громад статистичними даними вказують на суттєву диференціацію між окремими сферами місцевого розвитку (рис. 3.6). Найвищий рівень задоволеності інформаційними потребами спостерігається у сферах місцевих бюджетів (65,1 %), освіти (59,2 %), культури (56,3 %) та охорони здоров'я (53,6 %). Висока якість інформаційного забезпечення цих сфер пояснюється їх належністю до базових повноважень органів місцевого самоврядування та характеризуються відносно розвиненою системою адміністративного обліку й фінансової звітності.

Найбільший дефіцит статистичної інформації спостерігається у сферах зовнішньоекономічної діяльності (49,7 %), науки, технологій та інновацій (46,1 %), ринку праці (36,8 %) та економіки й інвестицій (32,9 %). Саме ці напрями є важливими для стратегічного планування розвитку територіальних громад, залучення інвестицій, оцінювання економічного потенціалу та прогнозування податкової спроможності місцевих бюджетів.



Рис. 3.7. Потреби територіальних громад у статистичних даних щодо розвитку підприємництва, %

Джерело: побудовано автором за даними [149]

Для Дніпровської міської територіальної громади зазначені проблеми мають особливу актуальність, оскільки громада функціонує як один із найбільших економічних, промислових та логістичних центрів України. В умовах воєнного стану та значної релокації підприємств до міста Дніпро першочергове значення мають дані щодо ринку праці, інвестиційної активності, демографічних змін, розвитку малого та середнього бізнесу, зовнішньоекономічної діяльності та навантаження на соціальну інфраструктуру. Недостатність такої інформації ускладнює формування довгострокових бюджетних прогнозів, оцінювання фінансових ризиків та стратегічне планування розвитку громади.

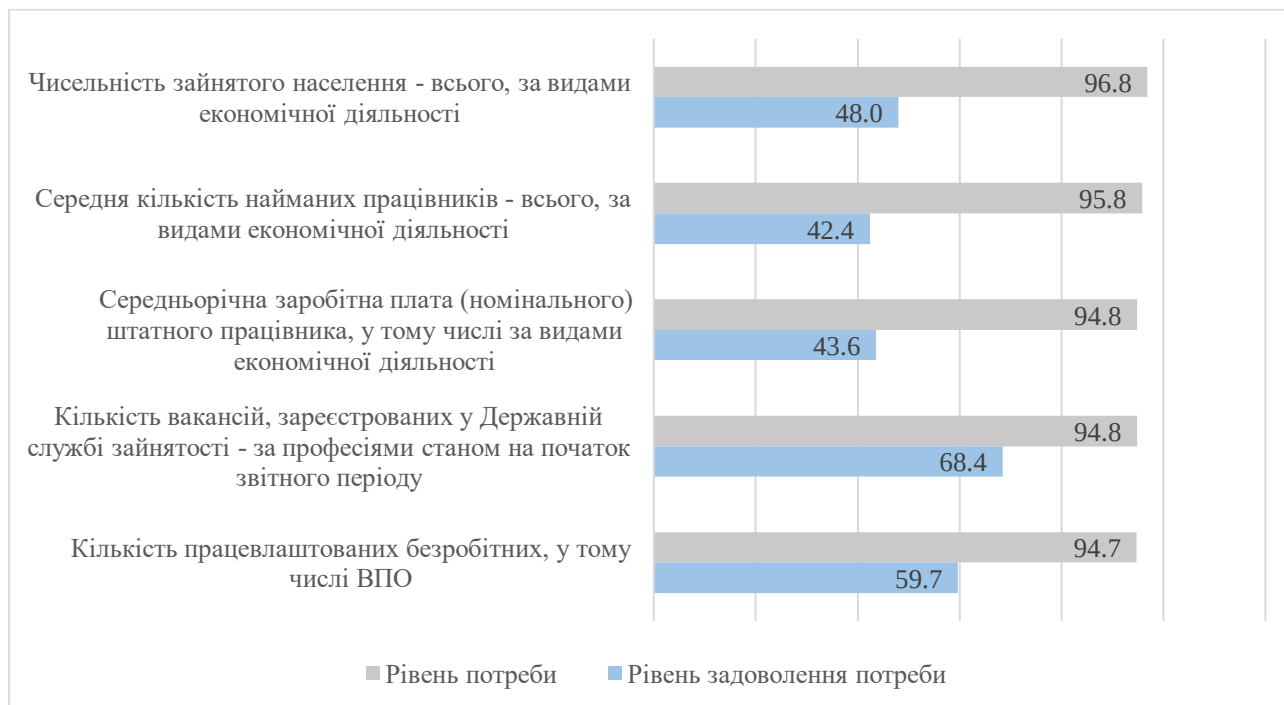


Рис. 3.8. Потреби територіальних громад у статистичних даних щодо ринку праці, %

Джерело: побудовано автором за даними [149]

Дані табл. 3.7 свідчать про надзвичайно високий рівень потреби територіальних громад у статистичній інформації щодо розвитку підприємницького сектору. Майже всі громади потребують інформації про кількість суб'єктів господарювання, фізичних осіб-підприємців, об'єктів

роздрібної торгівлі та сільськогосподарських виробників. Рівень потреби за більшістю показників перевищує 95 %, і підтверджує важливість інформації про економічну активність для формування місцевої бюджетної політики.

Для Дніпровської міської територіальної громади особливе значення має інформація про структуру підприємництва, динаміку релокованого бізнесу, розвиток малого та середнього підприємництва, оскільки саме ці показники безпосередньо впливають на обсяги податкових надходжень, зайнятість населення та фінансову стійкість місцевого бюджету.

Результати дослідження (рис. 3.8) свідчать про високий рівень потреби громад у статистичних даних щодо ринку праці. Найбільш затребуваними є показники чисельності зайнятого населення, середньої кількості найманих працівників, рівня заробітної плати та кількості вакансій. Рівень потреби за більшістю показників перевищує 94 %, оскільки це пов'язано з необхідністю прогнозування доходної частини місцевих бюджетів та оцінювання соціально-економічної ситуації в громадах.

Рівень задоволення потреби у таких даних залишається недостатнім, особливо низькими є показники доступності інформації щодо середньої кількості найманих працівників (42,4 %) та рівня заробітної плати (43,6 %), що суттєво ускладнює оцінювання реального стану місцевого ринку праці та прогнозування податкових надходжень від ПДФО, одного із основних джерел доходів бюджету Дніпровської міської територіальної громади.

Результати оцінювання (рис. 3.9) вказують на суттєвий дефіцит статистичних даних у сфері зовнішньоекономічної діяльності та інвестицій. Незважаючи на високий рівень потреби громад у такій інформації, рівень задоволення потреб не перевищує 28 %. Найнижчі показники доступності спостерігаються щодо даних про експорт та імпорт товарів, а також портфельні іноземні інвестиції.

Для Дніпровської міської територіальної громади ця проблема є особливо актуальною, оскільки громада має потужний промисловий та логістичний потенціал, активно залучає релокований бізнес і бере участь у міжнародних

програмах відновлення. Недостатність інформації щодо інвестиційної діяльності та зовнішньоекономічних процесів обмежує можливості стратегічного планування розвитку, оцінювання конкурентоспроможності громади та формування ефективної інвестиційної політики.

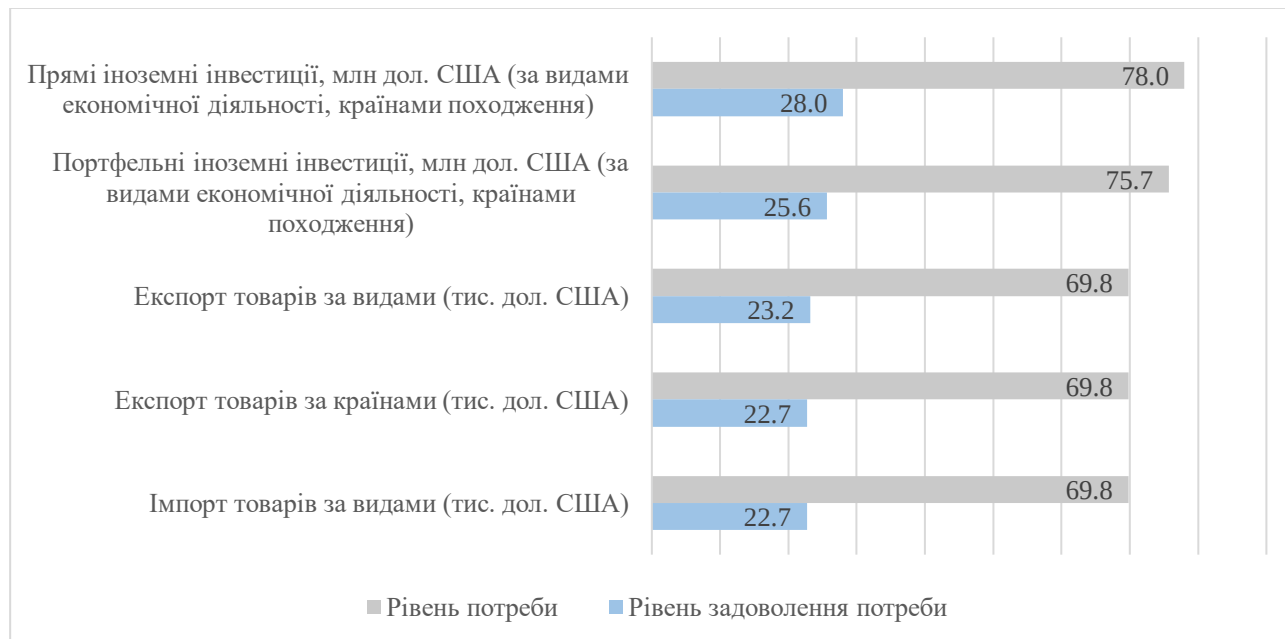


Рис. 3.9. Потреби територіальних громад у статистичних даних щодо зовнішньоекономічної діяльності та інвестицій, %

Джерело: побудовано автором за даними [149]

Різноманітність запитів громад щодо статистичних показників пояснюється відмінностями у структурі місцевої економіки, спеціалізації територій, рівні фінансової спроможності та обсягах повноважень органів місцевого самоврядування. Громади формують інформаційні запити відповідно до власних потреб у сфері бюджетного планування, управління комунальною інфраструктурою, розвитку підприємництва, соціального захисту та просторового розвитку. Зокрема, у стратегічних документах окремих громад використовуються як адміністративні дані органів місцевого самоврядування, так і спеціалізована статистична звітність підприємств та установ.

Для Дніпровської міської територіальної громади найбільш актуальними є запити щодо демографічних процесів, міграції населення, функціонування ринку

праці, релокації підприємств, інвестиційної діяльності, стану критичної інфраструктури, житлово-комунального господарства та навантаження на систему соціального захисту. Значний обсяг таких запитів пов'язаний із необхідністю оперативного реагування на наслідки воєнного стану, забезпечення фінансової стійкості бюджету та планування програм відновлення території громади.

Таблиця 3.11

Оцінка територіальними громадами доступності даних місцевої статистики, %

Оцінка	Територіальні громади			Рівень оцінки
	міська	селищна	сільська	
4 (дуже добре)	18,3	19,2	28,8	22,1
3 (добре)	36,0	40,1	38,3	38,1
2 (погано)	24,0	24,1	20,7	22,9
1 (дуже погано)	21,7	16,6	12,2	16,9
Всього	100	100	100	100

Джерело: сформовано автором за даними [149]

Оцінювання доступності статистичних даних свідчить про наявність суттєвих проблем у забезпеченні територіальних громад необхідною інформацією. Лише 22,1 % громад оцінили доступність даних як дуже добру, тоді як майже 40 % вказали на поганий або дуже поганий рівень доступу до статистичної інформації. Найгірші оцінки характерні для міських громад, що пояснюється значно вищою потребою у деталізованих та оперативних даних.

Таблиця 3.12

Оцінка територіальними громадами актуальності даних місцевої статистики, %

Оцінка	Територіальні громади			Рівень оцінки
	міська	селищна	сільська	
4 (дуже добре)	28,1	25,5	25,5	29,4
3 (добре)	35,2	41,3	41,3	37,7
2 (погано)	22,6	21,5	21,5	20,5
1 (дуже погано)	14,2	11,6	11,6	12,4

Джерело: сформовано автором за даними [149]

Результати оцінювання актуальності статистичних даних свідчать, що хоча переважна частина громад оцінює актуальність інформації як добру або дуже добру, значна частка опитаних територіальних громад все ж вказує на проблеми із своєчасністю оновлення даних (табл. 3.12). Для ефективного стратегічного управління особливого значення набуває оперативність оновлення статистичних показників, особливо в умовах воєнного стану, швидких міграційних змін та нестабільності економічного середовища.

Результати оцінювання кадрової та технічної спроможності територіальних громад свідчать про наявність суттєвих обмежень у сфері цифрового управління даними (рис. 3.10). Найкраще громади забезпечені доступом до швидкісного інтернету, однак рівень забезпечення спеціалізованим програмним забезпеченням та серверними потужностями залишається низьким. Значна частина громад також відчуває дефіцит кваліфікованих кадрів для роботи зі статистичною інформацією та аналітичними системами.

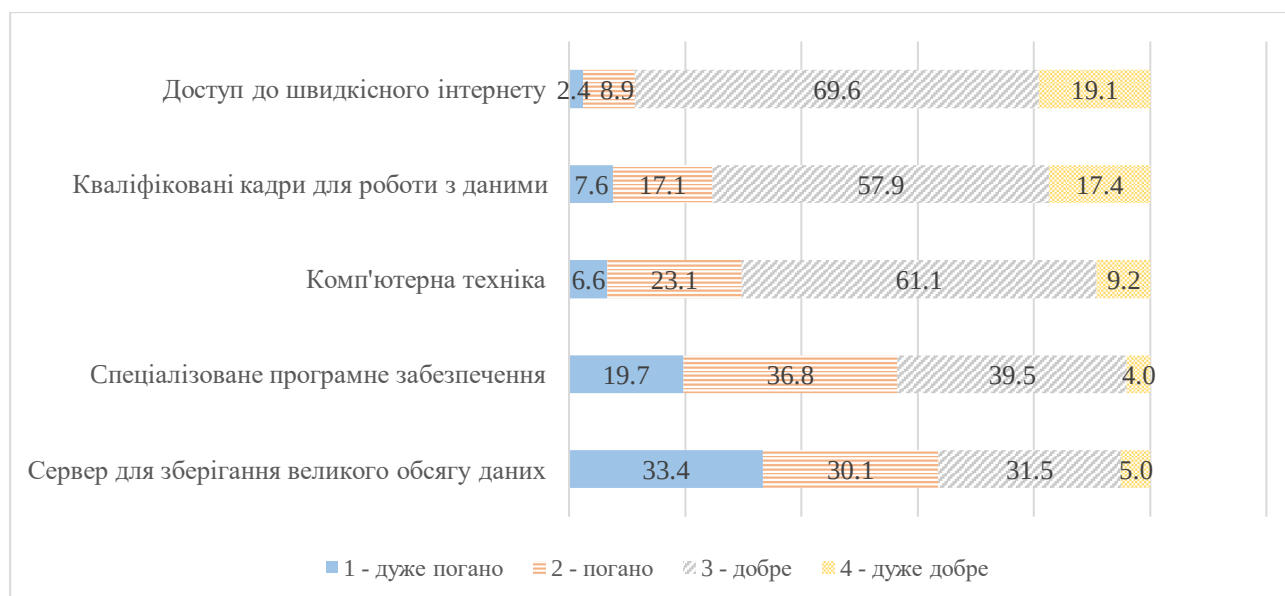


Рис. 3.10. Рівень кадрової та технічної спроможності територіальних громад, щодо роботи з місцевою статистикою, %

Джерело: побудовано автором за даними [149]

За результатами інтерв'ю встановлено, що в більшості органів місцевого самоврядування відсутні окремі структурні підрозділи або фахівці, відповідальні

за формування статистичної інформації, підготовку аналітичних запитів та обробку даних, а це суттєво ускладнює процес формування якісної інформаційно-аналітичної бази для прийняття управлінських рішень. У зв'язку з цим особливо актуальним є впровадження програм підвищення статистичної грамотності працівників органів місцевого самоврядування та розвиток цифрових компетентностей у сфері роботи з даними.

Відсутність єдиної інтегрованої бази даних суттєво обмежує можливості територіальних громад здійснювати аналіз статистичної інформації та формувати якісні аналітичні висновки на основі первинних даних.

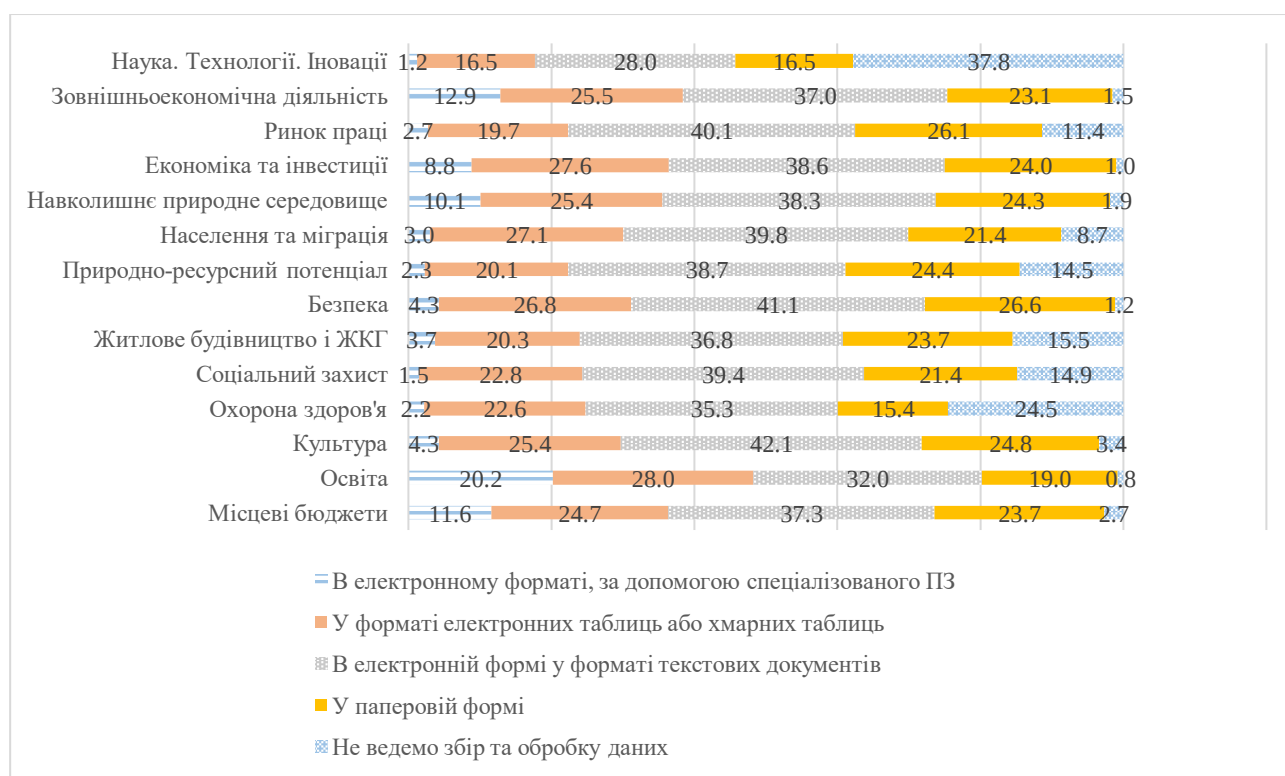


Рис. 3.11. Формати збору та обробки статистичних даних територіальними громадами, %

Джерело: побудовано автором за даними [149]

Аналіз форматів збору та обробки даних свідчить, що переважна частина територіальних громад використовує електронні текстові документи та електронні таблиці як основний інструмент роботи з інформацією (рис. 3.11). Частка громад, які застосовують спеціалізоване програмне забезпечення,

залишається відносно низькою. Значна кількість громад досі використовує паперову форму обробки даних, що негативно впливає на швидкість обробки інформації, рівень аналітичної деталізації та ефективність управлінських рішень.

Особливо низький рівень цифровізації характерний для сфер науки, технологій та інновацій, де майже 38 % громад взагалі не здійснюють системний збір та обробку даних, що актуалізує потребу в створенні єдиного цифрового інформаційно-аналітичного простору територіальних громад та впровадженні цифрового паспорта як інтегрованого інструменту накопичення, систематизації, аналізу та візуалізації статистичної інформації.

Отже, фрагментарність процесів збору статистичних даних безпосередньо послаблює якість муніципального управління, уповільнює виконання цільових програм і обмежує доступ територій до грантових ресурсів. Вирішенням цієї проблеми є перехід на цифрові інструменти, які дозволяють системно оперувати інформацією, приймати виважені рішення і формувати прозору систему взаємодії з бізнес-середовищем та громадськістю.

З метою визначення рівня інформаційних потреб населення, оцінювання ефективності існуючих електронних сервісів та обґрунтування доцільності створення цифрового паспорта Дніпровської міської територіальної громади запропоновано проведення електронного анкетування із використанням сервісу Google Forms (рис. 3.12).

Метою опитування є визначення рівня доступності інформації про розвиток громади, оцінка потреб населення у цифрових сервісах, а також виявлення пріоритетних напрямів формування єдиної цифрової системи управління даними територіальної громади. Особлива увага приділяється питанням відкритості інформації, ефективності електронних сервісів, інвестиційної привабливості громади та підвищення якості управлінських рішень на основі сучасних цифрових технологій.

Дніпровська міська рада

Оцінювання потреб та перспектив впровадження цифрового паспорта Дніпровської міської територіальної громади

У межах дисертаційного дослідження проводиться опитування щодо доцільності впровадження цифрового паспорта Дніпровської міської територіальної громади. Отримані результати анкетування будуть використані виключно у наукових цілях для обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування цифрового паспорта територіальної громади як сучасного інструменту інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування. Дослідження спрямоване на визначення потреб громади у цифрових даних та електронних сервісах, підвищення прозорості управлінських процесів, ефективності прийняття управлінських рішень, розвитку електронної взаємодії між владою, бізнесом і громадськістю, а також удосконалення системи стратегічного планування розвитку території. Впровадження цифрового паспорта сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості території, створенню нових робочих місць, залученню міжнародної допомоги, грантових ресурсів та партнерських програм для реалізації проектів відновлення й сталого розвитку територіальної громади в умовах економічної кризи та повоєнної трансформації України.

Зірочка (*) указує, що запитання обов'язкове

Вкажіть Ваш вік: *

- ☐ до 18 років
- ☐ 18-25 років
- ☐ 26-40 років
- ☐ 41-60 років
- ☐ понад 60 років

Ваш статус: *

☐ мешканець територіальної громади

Рис. 3.12. Вигляд електронної анкети для оцінювання потреб у формуванні цифрового паспорта територіальної громади

Джерело: побудовано автором за допомогою Google Forms

Дослідження спрямоване на визначення потреб громади у цифрових даних та електронних сервісах, підвищення прозорості управлінських процесів, ефективності прийняття управлінських рішень, розвитку електронної взаємодії між владою, бізнесом і громадськістю, а також удосконалення системи стратегічного планування розвитку території.

Проведення анкетування дозволяє врахувати позицію різних груп користувачів – мешканців громади, представників бізнесу, громадських організацій, студентської молоді та працівників органів місцевого самоврядування – щодо перспектив цифровізації місцевого управління.

Створення цифрового паспорта територіальної громади розглядається як важливий елемент післявоєнного відновлення та цифрової трансформації місцевого управління, який дозволить забезпечити оперативний доступ до актуальних соціально-економічних показників, даних про бюджет, інфраструктуру, інвестиційний потенціал, ринок праці, демографічну ситуацію та інші стратегічно важливі показники розвитку громади.

3.3. Формування цифрового паспорта територіальної громади як інструменту інформаційно-аналітичного забезпечення органів місцевого самоврядування

В умовах економічної нестабільності, цифрової трансформації системи публічного управління та необхідності забезпечення післявоєнного відновлення територій особливого значення набуває формування сучасних цифрових механізмів інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування. Зростання складності соціально-економічних процесів, посилення ризиків функціонування територіальних громад та підвищення вимог до обґрунтованості управлінських рішень актуалізують необхідність створення інтегрованих цифрових систем, здатних забезпечувати централізований збір, обробку, аналіз та використання великих масивів даних.

Одним із перспективних напрямів удосконалення організаційно-економічного забезпечення місцевого управління є формування цифрового паспорта територіальної громади як комплексної інформаційно-аналітичної системи, орієнтованої на інтеграцію статистичних, фінансових, просторових, соціально-економічних та управлінських даних у єдиному цифровому середовищі. Запропонований підхід дозволяє трансформувати традиційні механізми інформаційного забезпечення органів місцевого самоврядування у модель data-driven управління, засновану на використанні актуальних даних, прогностичної аналітики та цифрових інструментів підтримки прийняття рішень [150].

Цифровий паспорт територіальної громади доцільно розглядати як – багаторівневу цифрову платформу, доступну через веб-інтерфейс і мобільні пристрої, яка поєднує функції інформаційного ресурсу, аналітичного інструменту, сервісної платформи та засобу стратегічного управління розвитком території, забезпечуючи доступ до актуальних показників розвитку громади для органів місцевого самоврядування, населення, суб'єктів господарювання, потенційних інвесторів, міжнародних партнерів і громадських організацій та сприяючи підвищенню прозорості управління, якості прийняття рішень і ефективності використання ресурсного потенціалу території.

Інформаційна база цифрового паспорта територіальної громади повинна формуватися на основі інтеграції внутрішніх і зовнішніх джерел даних. До внутрішніх джерел доцільно віднести інформаційні системи органів місцевого самоврядування, фінансові та бюджетні бази даних, інформацію структурних підрозділів міської ради, комунальних підприємств і центрів надання адміністративних послуг. Зовнішні джерела можуть включати державні реєстри, відкриті дані органів державної влади, статистичну інформацію, геоінформаційні системи, супутникові дані, державні електронні ресурси, міжнародні інформаційні бази, а також дані, отримані через API-інтеграцію з іншими цифровими платформами. Оновлення інформації доцільно реалізовувати у режимі реального часу або з визначеною періодичністю залежно

від типу показників, що забезпечить актуальність інформаційно-аналітичного середовища громади.

Структура цифрового паспорта громади повинна формуватися за принципом взаємопов'язаних інформаційно-аналітичних розділів, кожен із яких відображає окремий напрям функціонування територіальної системи та забезпечує накопичення, візуалізацію й аналіз відповідних показників розвитку (рис. 3.13).



Рис. 3.13. Цифровий паспорт Дніпровської міської територіальної громади

Джерело: розроблено автором за допомогою графічних інструментів цифрового моделювання

1. Розділ «Демографія та населення» формує інформаційну основу для оцінювання людського потенціалу громади, визначення соціального навантаження на систему місцевого управління та прогнозування перспектив територіального розвитку. У його структурі доцільно акумулювати інформацію щодо наявного і постійного населення, статеві-вікову структуру, природний та

міграційний рух населення, рівень урбанізації, демографічне навантаження, кількість внутрішньо переміщених осіб, середню очікувану тривалість життя та рівень народжуваності й смертності. Використання таких показників дозволяє здійснювати оцінювання соціального навантаження, прогнозувати потребу в соціальних послугах та моделювати довгострокові демографічні сценарії розвитку території. Наявність таких даних дозволить здійснювати оцінювання соціального навантаження, прогнозувати потребу в соціальних послугах та моделювати довгострокові демографічні сценарії розвитку території.

Для підвищення аналітичної цінності цифрового паспорта зазначені показники можуть відображатися за допомогою інтерактивних інструментів, зокрема динамічних графіків зміни чисельності населення, теплових карт густоти населення, GIS-візуалізації демографічного розподілу, інтерактивних вікових пірамід, карт міграційних потоків та модулів прогнозування демографічних тенденцій. Використання таких інструментів дозволить не лише візуалізувати поточний стан людського потенціалу громади, але й оцінювати перспективні сценарії його трансформації.

2. Розділ «Економіка та інвестиції» спрямований на оцінювання економічної активності громади та її інвестиційного потенціалу. Його інформаційна база повинна охоплювати показники підприємницької активності, динаміку інвестиційних процесів, розвиток релокованого бізнесу, міжнародну технічну допомогу, грантові ресурси та інвестиційні проекти. У межах цифрового паспорта цей розділ може містити: інтерактивну карту інвестиційних об'єктів громади із зазначенням вільних земельних ділянок, виробничих приміщень, логістичних можливостей, інженерної інфраструктури, доступних об'єктів комунальної власності; dashboard інвестиційної активності громади; рейтинги галузей; сценарне моделювання інвестиційних проектів для потенційних інвесторів; онлайн-калькулятор інвестиційної привабливості. Використання інтерактивних карт інвестиційної інфраструктури створює додаткові можливості для залучення інвесторів і підвищення

конкурентоспроможності території, а також сприятиме створенню нових робочих місць.

3. Центральне місце у структурі цифрового паспорта займає фінансово-бюджетний розділ, оскільки саме бюджетні показники формують основу оцінювання фінансової стійкості територіальної громади. У межах цього розділу доцільно забезпечити моніторинг доходів і видатків бюджету, структури податкових надходжень, показників фінансової автономії, бюджетної збалансованості, податкової спроможності та ефективності використання бюджетних ресурсів. Візуалізація цих даних у форматі цифрових панелей дозволить посилити прозорість бюджетного процесу та підвищити якість фінансового менеджменту: фінансові дашборди; автоматичний моніторинг виконання бюджету; інтерактивні структури доходів/видатків; система попередження бюджетних ризиків; рейтингові індикатори фінансової стійкості; модулі прогнозування доходів бюджету.

4. Окремий інформаційно-аналітичний розділ повинен забезпечувати моніторинг стану інфраструктури та житлово-комунального господарства громади, функціональне призначення якого полягає у накопиченні інформації щодо технічного стану об'єктів інфраструктури, інженерних мереж, транспортної системи, земельних ресурсів та об'єктів комунальної власності. Важливим елементом цього розділу може стати GIS-модуль із цифровою картою громади, яка дозволить у режимі реального часу відображати розташування об'єктів інфраструктури, будівельних майданчиків, транспортних маршрутів та земельних ресурсів. У межах цього розділу можуть також відображатися аварійні ділянки інженерних мереж, плани проведення ремонтно-відновлювальних робіт, показники функціонування критичної інфраструктури та інформація щодо стану об'єктів, пошкоджених або зруйнованих унаслідок воєнних дій. Особливої актуальності це набуває в умовах воєнного стану, коли органи місцевого самоврядування потребують оперативного моніторингу відновлення житлового фонду, багатоквартирних будинків, об'єктів соціальної інфраструктури та інженерних мереж після ракетних ударів і руйнувань.

Використання цифрових інструментів моніторингу дозволить забезпечити координацію відновлювальних заходів, визначення пріоритетності ремонтних робіт, ефективний розподіл ресурсів та підвищення стійкості громади до кризових і надзвичайних ситуацій.

5. Соціальний розділ цифрового паспорта повинен відображати інформацію щодо функціонування систем освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, ринку праці, культури та спорту. Інтерактивна складова розділу може включати: інтерактивні карти соціальних послуг; карти доступності шкіл та лікарень; dashboards зайнятості; аналіз навантаження на соціальну інфраструктуру; соціальні індикатори у реальному часі. Використання таких даних забезпечує оцінювання рівня соціальної стійкості громади та створює передумови для підвищення ефективності соціальної політики.

6. В умовах воєнного стану та високого рівня зовнішніх ризиків особливого значення набуває розділ безпеки та екологічної стійкості території. Його формування передбачає інтеграцію показників цивільного захисту, стану критичної інфраструктури, екологічної безпеки, енергоефективності та управління надзвичайними ситуаціями. Такий розділ сприятиме підвищенню рівня безпеки населення та координації дій відповідних служб. Інтерактивна складова розділу може включати: карти укриттів; моніторинг повітряних тривог; екологічні індикатори; карта ризиків; моніторинг якості повітря й води; система раннього попередження.

7. Важливим елементом структури цифрового паспорта є розділ просторового планування, функціональне призначення якого полягає у забезпеченні інформаційної підтримки управління територіальним розвитком. Інтеграція містобудівної документації, даних про використання земельних ресурсів, функціональне зонування території та просторові обмеження створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку громади. В додатку можуть відображатися: GIS-модулі; цифровий кадастр; 3D-візуалізація території; інтерактивні шари забудови; сценарне моделювання розвитку території; цифрові містобудівні карти.

Запропонована модель цифрового паспорта передбачає також формування сервісного середовища взаємодії між населенням і органами місцевого самоврядування. Використання електронних звернень, громадського бюджету, цифрових консультацій, електронних петицій та сервісів повідомлення про проблеми інфраструктури забезпечує розвиток механізмів електронної демократії та підвищує рівень громадської участі.

Особливістю запропонованої моделі є інтеграція сучасних технологій аналітики даних, інструментів штучного інтелекту, прогнозного моделювання та автоматизованого моніторингу показників розвитку.

Таким чином, цифровий паспорт Дніпровської міської територіальної громади повинен стати не лише електронною базою статистичних даних, а комплексною цифровою екосистемою управління територією, яка забезпечуватиме інформаційно-аналітичну підтримку діяльності органів місцевого самоврядування, підвищення прозорості бюджетного процесу, ефективності управління ресурсами, інвестиційної привабливості громади та формування сучасної системи стратегічного управління розвитком території в умовах економічної кризи та післявоєнного відновлення України.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дисертаційної роботи здійснено обґрунтування напрямів удосконалення інструментарію організаційно-економічного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи на прикладі Дніпровської міської територіальної громади. Проведене дослідження охоплювало аналіз стратегічного управління бюджетним процесом, оцінювання фінансової стійкості громади та дослідження можливостей цифровізації інформаційно-аналітичного забезпечення місцевого управління. Отримані результати дозволили сформулювати такі узагальнюючі висновки:

1. Обґрунтовано необхідність удосконалення стратегічного управління бюджетним процесом територіальних громад в умовах економічної

нестабільності та воєнного стану. Встановлено, що сучасні виклики потребують переходу від короткострокового бюджетного реагування до системного стратегічного управління фінансовими ресурсами, орієнтованого на забезпечення фінансової стійкості, адаптивності та ефективного використання бюджетних ресурсів.

Розроблено структурно-функціональну модель інтегрованого стратегічного управління бюджетним процесом територіальної громади, яка базується на поєднанні стратегічного планування, бюджетного прогнозування, ризик-орієнтованого підходу, цифрових інструментів управління та системи моніторингу результативності. Запропонована модель спрямована на підвищення ефективності бюджетної політики та забезпечення збалансованого розвитку громади.

Проведено оцінювання фінансової стійкості Дніпровської міської територіальної громади на основі інтегрального підходу, яке дозволило комплексно оцінити рівень бюджетної автономії, фінансової незалежності, збалансованості бюджету та ефективності використання фінансових ресурсів. Результати розрахунків підтвердили достатній рівень фінансової стійкості громади навіть в умовах кризових явищ та високого рівня зовнішніх ризиків.

Встановлено, що фінансова система Дніпровської міської територіальної громади характеризується адаптивністю до кризових умов, однак залишається чутливою до ризиків, пов'язаних із міграційними процесами, змінами структури економіки, нестабільністю податкових надходжень та зростанням соціального навантаження на місцевий бюджет.

2. Досліджено сучасний стан інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування та встановлено наявність суттєвих проблем у сфері забезпечення територіальних громад статистичними даними. Виявлено дефіцит актуальної інформації щодо ринку праці, підприємництва, інвестиційної діяльності, зовнішньоекономічних процесів та демографічних змін, що негативно впливає на якість стратегічного планування та прийняття управлінських рішень.

Визначено, що існуюча система збору та обробки інформації в органах місцевого самоврядування характеризується фрагментарністю, недостатнім рівнем цифровізації та обмеженим використанням сучасних аналітичних інструментів. Встановлено потребу у розвитку кадрового потенціалу, цифрових компетентностей працівників та модернізації технічної інфраструктури управління даними.

Запропоновано використання електронного анкетування як інструменту визначення інформаційних потреб населення, бізнесу та інших зацікавлених сторін щодо розвитку цифрових сервісів громади. Такий підхід дозволяє забезпечити орієнтацію цифрової трансформації місцевого управління на реальні потреби користувачів та підвищити рівень відкритості управлінських процесів.

3. Обґрунтовано доцільність створення цифрового паспорта територіальної громади як інтегрованого інструменту цифровізації інформаційно-аналітичного забезпечення місцевого управління. Запропонований підхід передбачає формування єдиного цифрового середовища для накопичення, систематизації, аналізу та візуалізації соціально-економічних, фінансових, демографічних та інфраструктурних показників розвитку громади.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано теоретико-методичні засади функціонування органів місцевого самоврядування в кризових умовах, розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу територіальних громад, удосконалення бюджетного процесу та формування сучасної цифрової екосистеми управління територіальним розвитком. За результатами дисертаційного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Досліджено теоретико-історичні засади становлення та розвитку місцевого самоврядування, проаналізовано еволюцію його організаційних форм від історичних моделей управління до сучасної системи децентралізованого врядування в Україні. Встановлено, що місцеве самоврядування виступає одним із основних інститутів забезпечення стійкості територіальних громад в умовах економічної нестабільності, воєнних викликів та структурних трансформацій економіки. Доведено, що в сучасних умовах органи місцевого самоврядування виконують не лише традиційні управлінські функції, а й набувають ролі активних суб'єктів антикризового управління, фінансової стабілізації територій та координації процесів місцевого розвитку.

Проведено комплексний аналіз нормативно-правового забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування, систематизовано існуючі наукові підходи до трактування сутності органів місцевого самоврядування, уточнено їх понятійно-категоріальний апарат, визначено основні принципи, функції, ознаки та структурні елементи системи місцевого самоврядування в Україні.

Обґрунтовано сутність організаційно-економічного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в умовах економічної нестабільності.

2. У результаті проведеного дослідження встановлено, що діяльність органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи характеризується суттєвим посиленням фінансових, соціальних, управлінських та інституційних

ризиків, що значною мірою обмежують їхню спроможність забезпечувати належне виконання функцій і реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку громад. Економічна нестабільність, воєнний стан, демографічні втрати, міграційні процеси та структурні трансформації економіки формують нове середовище функціонування місцевого самоврядування, у якому традиційні механізми управління виявляються недостатньо ефективними.

Доведено, що основними проблемами функціонування органів місцевого самоврядування в кризових умовах виступають дефіцит фінансових ресурсів, зростання навантаження на соціальну сферу, погіршення стану інфраструктури, обмеженість інвестиційних можливостей, недостатній рівень цифровізації управлінських процесів, кадровий дефіцит та висока залежність від централізованого фінансування.

Встановлено, що сучасні виклики визначають необхідність переходу від реактивної моделі управління до проактивної системи кризового менеджменту, яка передбачає використання інструментів прогнозування ризиків, сценарного планування, цифрового моніторингу та стратегічного управління ресурсами.

3. Встановлено, що дієвими інструментами забезпечення стійкості органів місцевого самоврядування в умовах криз є диверсифікація джерел фінансування, використання багаторівневих систем фінансової підтримки, впровадження спеціалізованих фондів стабілізації, розширення практик міжмуніципального співробітництва та активне використання механізмів публічно-приватного партнерства. Практика США, Німеччини, Франції, Італії, Польщі та інших країн засвідчує, що поєднання грантового фінансування, кредитних інструментів, компенсаційних механізмів і програм підтримки місцевого розвитку дозволяє знизити вразливість громад до зовнішніх шоків та забезпечити безперервність надання публічних послуг.

Для України, в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, адаптація міжнародних практик має здійснюватися не шляхом механічного копіювання окремих моделей, а через формування власної системи організаційно-економічного забезпечення діяльності органів місцевого

самоврядування, орієнтованої на підвищення фінансової стійкості, цифрової зрілості, інвестиційної привабливості та кризової адаптивності територіальних громад.

4. У результаті проведеного статистичного та емпіричного аналізу фінансово-економічної діяльності органів місцевого самоврядування встановлено, що трансформація системи місцевих фінансів України у 2018-2024 роках відбувалася під одночасним впливом децентралізаційних процесів, кризи, спричиненої пандемією COVID-19, повномасштабної війни та структурних змін економіки. Проведений аналіз підтвердив, що реформа децентралізації створила передумови для зміцнення фінансової автономії територіальних громад, розширення їх дохідної бази та підвищення ролі місцевих бюджетів у забезпеченні соціально-економічного розвитку територій.

Аналіз доходної частини місцевих бюджетів показав стійку тенденцію до зростання власних доходів громад, що підтверджує поступове посилення фінансової самостійності органів місцевого самоврядування. Встановлено, що основним джерелом формування місцевих бюджетів залишається податок на доходи фізичних осіб, частка якого у структурі податкових надходжень перевищує половину всіх доходів. Водночас виявлено високу залежність бюджетної стійкості територій від стану ринку праці, міграційних процесів та змін податкового законодавства.

Проведений аналіз міжбюджетних відносин підтвердив зменшення питомої ваги державних трансфертів у структурі доходів місцевих бюджетів у довгостроковому періоді, що свідчить про позитивний вплив бюджетної децентралізації. Разом із тим у воєнний період спостерігається повторне посилення ролі державної підтримки через необхідність фінансування критичних потреб громад, підтримки внутрішньо переміщених осіб, відновлення інфраструктури та забезпечення базових соціальних послуг.

Дослідження структури видатків місцевих бюджетів дозволило встановити зміну бюджетних пріоритетів у кризових умовах. Найбільшу частку видатків продовжує формувати освітня сфера, однак у 2022-2024 роках суттєво зросли

витрати на безпеку, кризове управління, соціальний захист та підтримку життєзабезпечення громад. Виявлено тенденцію до скорочення фінансування екологічних і частини інвестиційних програм, що свідчить про переорієнтацію бюджетної політики на короткострокову стійкість та антикризове реагування.

Емпіричний аналіз із використанням економіко-математичного моделювання дозволив встановити наявність статистично значущого взаємозв'язку між фінансовими показниками діяльності органів місцевого самоврядування та рівнем безробіття населення. Побудована модель підтвердила, що податкові надходження, неподаткові доходи, трансферти та соціальні видатки здійснюють вплив на ринок праці регіону. Високе значення коефіцієнта детермінації та результати статистичних перевірок засвідчили адекватність і практичну значущість моделі для прогнозування та підтримки управлінських рішень.

5. Оцінка фінансово-економічної діяльності Дніпровської міської ради підтвердила високий рівень фінансової автономії та стійкості місцевих фінансів навіть в умовах воєнно-економічної нестабільності. Встановлено тенденцію до зростання фінансової спроможності громади, яка проявляється у збільшенні доходів бюджету на душу населення та збереженні високої частки власних доходів у структурі бюджетних надходжень. Водночас виявлено структурні зміни у видатковій політиці громади, пов'язані з переорієнтацією ресурсів на забезпечення безпеки, підтримку критичної інфраструктури та виконання кризових функцій управління.

Дослідження організаційно-управлінської складової діяльності органів місцевого самоврядування показало, що рівень прозорості, підзвітності та цифрової трансформації виступає важливим чинником інституційної стійкості територіальних громад. Аналіз динаміки індексу прозорості м. Дніпро засвідчив, що відкритість місцевого управління є чутливою до кризових факторів категорією, однак наявність розвинених цифрових інструментів, управлінських процедур та механізмів відкритого врядування забезпечує збереження організаційної спроможності громади навіть в умовах воєнного стану.

Аналіз цифрової трансформації виявив, що Дніпровська міська територіальна громада демонструє достатньо високий рівень цифрової зрілості із загальним індексом цифрової трансформації 75,87 бала, і підтверджує сформованість базових цифрових інститутів управління, розвиток електронних сервісів та інституційну готовність до подальшої цифровізації. Водночас виявлено суттєву асиметрію між окремими складовими цифрового розвитку: високі результати у сфері електронної демократії, відкритих даних, інституційної спроможності та цифрової інфраструктури поєднуються з нижчими показниками розвитку цифрової економіки, цифрових навичок та галузевої цифровізації. Це свідчить про необхідність переходу від переважно сервісної моделі цифровізації до моделі цифрового розвитку, орієнтованої на формування людського капіталу та підтримку місцевої цифрової економіки.

6. Встановлено, що фінансова спроможність територіальних громад виступає визначальним фактором ефективності організаційно-економічної діяльності органів місцевого самоврядування.

Впродовж досліджуваного періоду відбувалася трансформація моделі бюджетного функціонування Дніпровської міської територіальної громади від режиму кризового реагування до моделі адаптивного відновлення. Виявлено стійке зростання доходної бази та бюджетних видатків, однак встановлено, що значна частина такого приросту спричинена інфляційними процесами. Аналіз структури видатків підтвердив посилення соціальної орієнтації бюджетної політики, зростання фінансування житлово-комунального господарства, критичної інфраструктури та заходів безпеки.

Запропонований алгоритм діагностики фінансової стійкості бюджету Дніпровської міської ради створює методичну основу для ідентифікації структурних дисбалансів, оцінювання рівня фінансової автономії, визначення ризиків втрати бюджетної гнучкості та формування адаптивної бюджетної політики в умовах економічної кризи. Отримані результати підтверджують, що фінансова стійкість сучасної територіальної громади формується як комплексна характеристика, яка залежить від ефективності управління ресурсами, якості

бюджетного планування та здатності системи місцевого самоврядування швидко реагувати на зовнішні виклики.

7. Проведене дослідження дозволило встановити, що в умовах повномасштабної війни, макроекономічної нестабільності та посилення кризового навантаження стратегічне планування бюджетного процесу набуває визначального значення для забезпечення фінансової стійкості територіальних громад. Результати аналізу свідчать, що Дніпровська міська територіальна громада упродовж 2021-2024 років зберігала достатній рівень бюджетної спроможності, фінансової автономності та адаптивності до зовнішніх шоків, що забезпечило можливість підтримання безперервності фінансування першочергових потреб населення, функціонування критичної інфраструктури та реалізації заходів відновлення.

За результатами оцінювання збалансованості бюджету встановлено, що бюджетна система громади характеризувалася достатнім рівнем стійкості навіть за умов різкого зростання видаткового навантаження. Значення коефіцієнтів бюджетного покриття, податкової стійкості та трансфертної залежності підтвердили здатність громади підтримувати відносну збалансованість фінансової системи та забезпечувати виконання бюджетних зобов'язань у кризових умовах. Водночас виявлено поступове посилення впливу зовнішніх ризиків на бюджетну систему, що проявилось у скороченні резервів фінансової стійкості та зростанні чутливості доходної бази до макроекономічних змін.

Дослідження фінансової самостійності громади показало, що Дніпровська міська територіальна громада зберігала високий рівень фінансової автономності та низьку залежність від зовнішнього фінансування. Відсутність базової дотаційності, достатній рівень податкової самостійності та відносна стабільність доходної бази свідчать про високий рівень фінансової спроможності громади та здатність забезпечувати реалізацію бюджетної політики переважно за рахунок власних ресурсів навіть в умовах воєнного стану.

Аналіз ефективності бюджету підтвердив збереження достатнього рівня результативності бюджетної політики громади. Незважаючи на зростання

дефіцитності бюджету у кризові періоди, система місцевих фінансів продемонструвала здатність підтримувати належний рівень бюджетної забезпеченості населення, фінансувати пріоритетні напрями розвитку та забезпечувати функціонування соціальної та критичної інфраструктури. Позитивна динаміка показників бюджетної результативності свідчить про поступову адаптацію бюджетної системи до нових умов функціонування.

Обґрунтовано доцільність використання інтегрального підходу до оцінювання фінансової стійкості територіальної громади, який базується на агрегуванні показників збалансованості бюджету, фінансової самостійності та ефективності бюджетної політики. Розрахований інтегральний показник фінансової стійкості Дніпровської міської територіальної громади упродовж досліджуваного періоду перебував у межах 0,80-0,83, що відповідає високому рівню фінансової стійкості та підтверджує здатність бюджетної системи громади функціонувати в умовах тривалого кризового періоду.

Встановлено, що використання профільного підходу до інтерпретації результатів інтегрального оцінювання дозволяє формувати більш гнучкі механізми стратегічного бюджетного управління. За результатами дослідження Дніпровська міська територіальна громада характеризується нормально стійким (адаптивним) профілем фінансової стійкості, який відображає достатню здатність бюджетної системи реагувати на зовнішні ризики, підтримувати стабільність доходної бази та забезпечувати фінансування базових функцій громади.

Розроблена структурно-функціональна модель формує основу переходу від реактивного управління місцевими фінансами до проактивного управління, орієнтованого на прогнозування ризиків, сценарне планування та підвищення адаптивності бюджетної системи.

8. Проведене дослідження підтвердило, що існуюча система інформаційного забезпечення територіальних громад характеризується значними структурними диспропорціями щодо доступності, повноти та актуальності статистичних даних. Результати аналізу виявили наявність

суттєвого дефіциту інформації у сферах ринку праці, інвестиційної діяльності, зовнішньоекономічних процесів, розвитку підприємництва та інновацій, що негативно впливає на якість стратегічного планування, прогнозування доходної бази бюджетів та формування програм місцевого розвитку.

Виявлено, що найбільший рівень інформаційних обмежень характерний саме для міських територіальних громад, які функціонують в умовах підвищеного бюджетного навантаження, складнішої соціально-економічної структури та необхідності оперативного реагування на кризові виклики. Для Дніпровської міської територіальної громади важливими визначено дані щодо міграційних процесів, релокації бізнесу, зайнятості населення, інвестиційної активності, функціонування критичної інфраструктури та навантаження на систему соціального захисту, оскільки саме ці показники визначають фінансову стійкість громади та перспективи її розвитку.

Доведено, що обмежене використання спеціалізованого програмного забезпечення, відсутність інтегрованих баз даних, дефіцит аналітичних компетентностей персоналу та домінування електронних таблиць і паперових форматів обробки інформації знижують ефективність управління місцевими ресурсами та ускладнюють формування якісної аналітичної бази для прийняття рішень.

Обґрунтовано, що подолання інформаційної фрагментарності потребує формування єдиного цифрового інформаційно-аналітичного простору територіальної громади, який забезпечуватиме інтеграцію фінансових, демографічних, соціально-економічних, просторових та інфраструктурних даних. Такий підхід дозволяє підвищити швидкість обробки інформації, забезпечити прозорість бюджетного процесу, покращити міжвідомчу взаємодію та посилити аналітичну складову місцевого управління.

9. Обґрунтовано доцільність формування цифрового паспорта територіальної громади як сучасного інструменту інформаційно-аналітичного забезпечення органів місцевого самоврядування, який забезпечує інтеграцію статистичних, фінансових, соціально-економічних, геоінформаційних та

управлінських даних у межах єдиного цифрового середовища. На відміну від традиційних інформаційних ресурсів, цифровий паспорт орієнтований не лише на накопичення інформації, а й на її аналітичну обробку, візуалізацію, прогнозування та підтримку процесів прийняття управлінських рішень.

Визначено, що інтеграція GIS-технологій, інструментів Big Data, елементів штучного інтелекту, прогнозової аналітики та цифрових сервісів взаємодії з населенням дозволяє трансформувати цифровий паспорт із інформаційної бази даних у повноцінну цифрову екосистему управління територіальним розвитком. Практична цінність запропонованого підходу полягає у можливості використання цифрового паспорта як інструменту підтримки післявоєнного відновлення територій, формування проєктів міжнародної технічної допомоги, оцінювання інвестиційного потенціалу, управління бюджетними ризиками та підвищення фінансової стійкості громади. Реалізація запропонованої інструменту сприятиме посиленню відкритості місцевого управління, розвитку партнерської взаємодії між владою, бізнесом і громадськістю та підвищенню конкурентоспроможності територіальних громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобиль В. В., Режко Д. С. Роль органів місцевого самоврядування в реалізації державної економічної політики розвитку регіонів в умовах воєнного стану // *Інвестиції: практика та досвід*. Київ, 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.10.50>
2. Богач Ю. А. Цифровізація діяльності органів місцевого самоврядування як інструмент забезпечення сталого розвитку територіальних громад. *Економічний простір*. Дніпро : УДУНТ. 2025. № 201. С. 264-268. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.264-268>
3. Загальні засади місцевого самоврядування в Україні. Навч. посіб. / За заг. ред. В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. Київ : Вид-во НАДУ, 2010. 211 с.
4. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень : навч. посіб. Київ, 2017. 110 с.
5. Волкова В. В., Прокопчук Д. О. Фінансове забезпечення органів місцевого самоврядування в Україні в умовах економічної невизначеності. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал*. Острог : Вид-во НаУОА, грудень 2025. № 39(67). С. 178-184. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-39\(67\)-178-184](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-39(67)-178-184)
6. Волкова В. В., Волкова Н. І. Формування фінансового потенціалу територіальних громад в контексті реформи місцевого самоврядування. *Економіка і організація управління*. Донецьк : ДонНУ імені Василя Стуса. 2026. № 4(60). С. 19-29. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.4.2>
7. Грицяк І. А. Зародження, становлення і розвиток місцевого самоврядування в Україні. Місцеве самоврядування та регіональний розвиток в Україні. Київ, 2013. № 2. С. 58-64.
8. Мушнікова С. А., Бобиль В. В., Добрик Л. О., Дронь М. А. Інституційна адаптація органів місцевого самоврядування до викликів економічної

невизначеності. *Бізнес Інформ : Економічна теорія*. Харків, 2025. № 10. С. 39-48. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-39-48>

9. Євтушенко О. Н., Лушагіна Т. В. Місцеве самоврядування в Україні : теорія та практика становлення : навчальний посібник. Миколаїв : Вид-во ЧДУ імені Петра Могили, 2013. 316 с.

10. Кравченко В. В. Органи місцевого самоврядування: теоретичні підходи до визначення поняття. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. Київ, 2011. Вип. 10. С. 4-10.

11. Міщук Є. В., Голобородько Т. В., Мартинюк О. В. Організація діяльності державних посадових осіб та органів місцевого самоврядування у сфері наповнення місцевих бюджетів. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Одеса : Видавничий дім «Гельветика». 2022. № 31. С.79-84. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2022.31.14>

12. Міщук Є. В., Голобородько Т. В., Мельник В. О. Прийняття рішень у сфері організації діяльності державних посадових осіб та органів місцевого самоврядування у військовий час. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Одеса : Видавничий дім «Гельветика». 2022. № 32. С.49-54. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2022.32.9>

13. Берданова О. В., Вакуленко В. М. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні. DESPRO. Київ : ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с.

14. Варналій З. С., Білик Р. Р. Економічна безпека та конкурентоспроможність регіонів України : монографія. Чернівці : Технодрук, 2018. 456 с.

15. Добрик Л. О. Структурні складові соціально-економічного потенціалу регіону. *Інтелект XXI*. Одеса : Видавничий дім «Гельветика». 2019. №1. С. 29-32.

16. Dobryk L. O. Theoretical platform of the socio-economic potential of the region / *Strategic Management: Global Trends and National Peculiarities*. Collective

monograph. – Poland: Publishing House «Baltija Publishing», 2019. 712 p. / Multi-authored monograph edited by A. Pawlik, K. Shaposhnykov. Pp. 281-304 (1,5 др.арк)

17. Кравець А. Ю., Астахов І. В. Регіональна політика України: проблеми та перспективи. *Політичні інститути та процеси*. Вінниця, 2023. № 4. С. 44-51.

18. Cross-Border Cooperation of Ukraine with the EU Countries: Current Challenges and Possibilities: monograph / NAS of Ukraine. SI «Institute of Regional Research named after M.I. Dolishniy of NASU»; edited by Khrystyna Prytula. Lviv, 2019. 220 p.

19. Мішин С. І. Реформування системи місцевого самоврядування в Україні, як умова демократичних змін. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії, за спеціальністю 052 «Політичні науки». Національний університет «Одеська юридична академія», Одеса, 2021.

20. Штиршов О. М., Гіржев А.О. Реалізація механізмів державної підтримки регіонального розвитку на прикладі Миколаївської області. *Публічне управління та регіональний розвиток*. Миколаїв, 2019. № 5. С. 645-668.

21. Alderfer Harold Freed Local Government in Developing Countries (1964). McGraw-Hill, p. 251.

22. Ahrend R., Farchy E., Kaplanis I. and Lembcke A.C. (2014), «What Makes Cities More Productive? Evidence on the Role of Urban Governance from Five OECD Countries», OECD Regional Development Working Papers, No. 2014/5, OECD Publishing, Paris. Available at: <https://dx.doi.org/10.1787/5jz432cf2d8p-en>. (accessed 18.07.2024).

23. Ahrend, R., Gamper C. and Schumann A. (2014), «The OECD Metropolitan Governance Survey: A Quantitative Description of Governance Structures in large Urban Agglomerations», OECD Regional Development Working Papers, 2014/04, OECD Publishing. Available at: <http://dx.doi.org/10.1787/5jz43zldh08p-en> (accessed 18.07.2024).

24. Barca F.P. McCann and A. Rodríguez-Pose (2012), «The case for regional development intervention: Place-based versus place-neutral approaches», *Journal of Regional Science*, Vol. 52/1, pp. 134-152. Available at: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9787.2011.00756.x> (accessed 11.10.2024).

25. Ezcurra R. and Rodríguez-Pose A. (2014), «Government quality and spatial inequality: A cross-country analysis», *Environment and Planning A*, Vol. 46/7, pp. 1732-1753. Available at: <http://dx.doi.org/10.1068/a130046p> (accessed 11.10.2024).

26. Charron N., Dijkstra L. and Lapuente V. (2014), «Regional governance matters: Quality of government within European Union member states», *Regional Studies*, Vol. 48/1, pp. 68-90. Available at: <http://dx.doi.org/10.1080/00343404.2013.770141> (accessed 11.10.2024).

27. Blöchliger, H., D. Bartolini and S. Stossberg (2016), «Does Fiscal Decentralisation Foster Regional Convergence?», *OECD Economic Policy Papers*, No. 17, OECD Publishing, Paris. Available at: <https://dx.doi.org/10.1787/5jlr3c1vcqmr-en> (accessed 11.10.2024).

28. Hammond G. and Tosun M. (2011) «The impact of local decentralization on economic growth: Evidence from U.S. counties», *Journal of Regional Science*, Vol. 51/1, pp. 47-64. Available at: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9787.2010.00683.x> (accessed 11.10.2024).

29. Goodman C. (2019), «Local Government Fragmentation: What Do We Know?», *State and Local Government Review*, Vol. 51/2, pp. 134-144. Available at: <http://dx.doi.org/10.1177/0160323X19856933> (accessed 11.10.2024).

30. Камінська Н. В. Місцеве самоврядування: теоретико-історичний і порівняльно-правовий аналіз : навч. посіб. Київ. ун-т туризму, економіки і права. Київ : КНТ, 2010. 229 с.

31. Європейська Хартія місцевого самоврядування : виправлений текст офіційного перекладу Європейської хартії місцевого самоврядування відповідає тексту, опублікованому в «Офіційному віснику України» від 03.04.2015 № 24 на заміну тексту, опублікованому в «Офіційному віснику України» від 04.06.2013

№ 39. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (дата звернення: 15.07.2024).

32. Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування : Закон України від 15 липня 1997 № 452/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/452/97-вр#Text> (дата звернення: 15.07.2024).

33. Конституція України : Конституція, Закон України від 28 червня 1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 15.07.2024).

34. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр/ed20240921#Text> (дата звернення: 15.07.2024).

35. Цивільне право. Загальна частина : навч. посіб. / О. Є. Аврамова, А. С. Горбенко, Н. О. Горобець та інші ; за заг. ред. С. О. Сліпченка, О. Л. Зайцева ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків : ХНУВС, 2022. 332 с.

36. Майданник О. О. Конституційне право України : навч. посіб. К : Алерта, 2011. 380 с.

37. Конституційне право України : Підручник. 11-е видання: (присвячене 30-ій річниці заснування юридичного факультету ДВНЗ «Ужгородський національний університет») перероблене та доповнене. Ужгород : РІК-У, 2023. 536 с.

38. Шаповал Т. Б., Чубіна А. С. Місцеве самоврядування в Україні як конституційно-правовий інститут. Конституційне право; муніципальне право. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки. Київ : Том 29 (68) № 6, 2018. С. 33-38.

39. Siebers V. M. Citizen Engagement in Local Governments. The Role of Organisational Culture. Het Zijlstra Center for Public Control, Governance and Leadership. School of Business and Economics Vrije Universiteit Amsterdam. Amsterdam: Vol 28 No 1 March, 2020. P. 158-177.

40. Jong D., Tsvetkova A., Lembcke A., Ahrend R. (2021) A comprehensive approach to understanding urban productivity effects of local governments: Local autonomy, government quality and fragmentation. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/01/a-comprehensive-approach-to-understanding-urban-productivity-effects-of-local-governments_fe88e6b5/5ebd25d3-en.pdf (accessed 17.07.2024).

41. Barnett N., Griggs S., Sullivan H. (2020). Guest editors' introduction: the power of now. Reimagining the future of local government through studies of 'actually existing' practice. *Local Government Studies*, 46 (4). P. 505-523.

42. Wessels J. S. (2023). Local Government: A Social Ontology of Care. *Public Governance, Administration and Finances Law Review*, 8(2). P. 41-72.

43. Syafaruddin. Examining The Role Of Leadership In Improving Transparency And Accountability In Local Government (2024). *International Journal of Economics and Management Research* Vol. 3 No. 2. P. 141-146.

44. Виборчий Кодекс України : Кодекс, Закон України від 19 грудня 2019 № 396-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/396-20/ed20231231#Text> (дата звернення: 17.07.2024).

45. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05 лютого 2015 № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19/ed20200514#Text> (дата звернення: 17.07.2024).

46. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17 червня 2014 № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18/ed20230404#Text> (дата звернення: 17.07.2024).

47. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07 червня 2001 № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14/ed20210801#Text> (дата звернення: 17.07.2024).

48. Про асоціації органів місцевого самоврядування : Закон України від 16 квітня 2009 № 1275-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1275-17#Text> (дата звернення: 17.07.2024).

49. Про столицю України – місто-герой Київ : Закон України від 15 січня 1999 № 401-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/401-14/ed20220101#Text> (дата звернення: 17.07.2024).

50. Про органи самоорганізації населення : Закон України від 11 липня 2001 № 2625-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14/ed20200101#Text> (дата звернення: 17.07.2024).

51. Податковий кодекс України : Конституція, Закон України від 02 грудня 2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 18.07.2024).

52. Міщук Є.В. Вплив економічної невизначеності на організаційно-економічне забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування з урахуванням маркетингових підходів до послуг. *Агросвіт*. Київ, 2026. №7. С.14-21. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.7.14>

53. Режко Д. С. Формування організаційно-економічного механізму розвитку територіальних громад в умовах економічної невизначеності // *Ефективна економіка*. 2024. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.101>

54. Режко Д. С. Проблеми та перспективи розвитку органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи // *Інвестиції: практика та досвід*. Київ, 2024. № 24. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.24.145>

55. European Commission. European Structural and Investment Funds. Available at: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/ (accessed 04.12.2024).

56. U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE, ECONOMIC DEVELOPMENT ADMINISTRATION (EDA). Available at: <https://albemarlecommission.org/u-s-department-of-commerce-economic-development-administration-eda/> (accessed 04.12.2024).

57. The Federal Emergency Management Agency (FEMA) Available at: <https://www.fema.gov/about> (accessed 04.12.2024).

58. Chen J. (2025, May 8). Municipal Bond: Definition, Types, Risks, and Tax Benefits. Investopedia. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/m/municipalbond.asp> (accessed 04.12.2024).

59. U.S. Department of Transportation. Public-Private Partnerships (P3s). Available at: <https://www.transportation.gov/buildamerica/programs-services/p3> (accessed 06.12.2024).

60. U.S. Department of Housing and Urban Development. HUD Program Offices. Available at: https://www.hud.gov/program_offices (accessed 04.12.2024).

61. U.S. Department of Transportation. DOT Grants. Available at: <https://www.transportation.gov/grants> (accessed 06.12.2024).

62. U.S. Department of Agriculture. Rural Development Programs. Available at: <https://www.rd.usda.gov> (accessed 06.12.2024).

63. Програми та грантові можливості, актуальні для представників органів місцевої влади для розвитку українських громад. URL: <https://hranty-dlya-hromad.golocal-ukraine.com/programy/> (accessed 06.12.2024).

64. Eckpunkte zum Solidarpakt 2020. URL: https://www.bundes-sgk.de/system/files/documents/eckpunkte_solidarpakt_2020.pdf (accessed 08.12.2024).

65. KfW. KfW instant loan for the SME sector starts immediately. URL: https://www.kfw.de/About-KfW/Newsroom/Latest-News/Pressemitteilungen-Details_580224.html (accessed 08.12.2024).

66. Local government funding in England. URL: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/explainer/local-government-funding-england> (accessed 08.12.2024).

67. Smart tech to be trialled in towns and cities with £4 million funding to boost local connectivity. URL: <https://www.gov.uk/government> (accessed 08.12.2024).

68. UK Shared Prosperity Fund: prospectus. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/uk-shared-prosperity-fund-prospectus> (accessed 08.12.2024).

69. Qu'est-ce qu'une collectivité territoriale ou collectivité locale? URL: <https://www.vie-publique.fr/fiches/19604-quest-ce-quune-collectivite-territoriale-ou-collectivite-locale> (accessed 08.12.2024).

70. Direction générale des collectivités locales (2020). Le soutien du plan de relance aux collectivités territoriales. Ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales. URL: https://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/Accueil/Documentation%20DGCL/Plan_de_relance_soutien.pdf (accessed 08.12.2024).

71. France: Partnership between the EIB and Caisse des Dépôts – €1 billion for local authorities and their energy transition URL: <https://www.eib.org/en/press/all/2021-142-partenariat-beicaisse-des-depots-1-milliard-d-euros-pour-les-collectivites-locales-et-leur-transition-ecologique> (accessed 08.12.2024).

72. Ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales. (n.d.). Les contrats de relance et de transition écologique (CRTE). URL: <https://www.collectivites-locales.gouv.fr/cohesion-territoriale/les-contrats-de-relance-et-de-transition-ecologique-crte> (accessed 17.12.2024).

73. France Relance : les travaux de transformation numérique des territoires avancent (2023). URL: <https://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-france-relance-les-travaux-de-transformation-numerique-des-territoires-avancent-89257.html> (accessed 17.12.2024).

74. Presidenza del Consiglio dei Ministri. (n.d.). Costituzione Italiana. Governo Italiano. URL: <https://www.governo.it/it/costituzione-italiana/2836> (accessed 17.12.2024).

75. Association of Regional Authorities. (n.d.). Italy: Country profile (2025). URL: <https://www.arl-international.com/knowledge/country-profiles/italy/rev/3770> (accessed 17.12.2024).

76. Institut de relations internationales et stratégiques (IRIS). (2024). L'autonomie différenciée des régions : vers une Italie fédérale ? URL:

<https://www.iris-france.org/en/187452-lautonomie-differentiee-des-regions-vers-une-italie-federal> (accessed 17.12.2024).

77. Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) (2021). The National Recovery and Resilience Plan (NRRP). URL: <https://www.mef.gov.it/en/focus/The-National-Recovery-and-Resilience-Plan-NRRP> (accessed 17.12.2024).

78. Italian Civil Protection Department. Available at: <https://www.protezionecivile.gov.it/it/> (accessed 27.01.2025).

79. Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP). Режим доступа: <https://www.femp.es> (accessed 27.01.2025).

80. Ministerio de Economía y Empresa. Міністерство економіки Іспанії. URL: <https://portal.mineco.gob.es> (accessed 27.01.2025).

81. European Committee of the Regions. Sweden – Fiscal powers [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <https://portal.cor.europa.eu/divisionpowers/Pages/Sweden-Fiscal-Powers.aspx> (accessed 27.01.2025).

82. European Commission. Sweden's Convergence Programme 2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступа: https://commission.europa.eu/document/download/2330734a-9f31-43e5-9417-003eaabd3b1e_en?filename=2020-european-semester-convergence-programme-sweden_sv.pdf&prefLang. (accessed 27.01.2025).

83. Government of Sweden. Economic measures on account of the pandemic 2020-2021 [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <https://www.government.se/articles/2021/09/economic-measures-on-account-of-the-pandemic-20202021> (accessed 27.01.2025).

84. Council of European Municipalities and Regions. Norway [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <https://terri.cemr.eu/en/country-profiles/norway.html?utm> (accessed 27.01.2025).

85. International Social Security Association. Norway: Extra 7.3 billion for the municipalities [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <https://iskm.issa.int/node/14011?utm> (accessed 27.01.2025).

86. European Committee of the Regions. Denmark – Fiscal powers [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://portal.cor.europa.eu/divisionpowers/Pages/Denmark-Fiscal-Powers.aspx> (accessed 27.01.2025).

87. Baldersheim H., & Haug Å. V. (2020). Denmark – centralised crisis management and loyal implementation. У Crisis Management, Governance and COVID-19. P. 227-248. Edward Elgar Publishing. <https://www.elgaronline.com/edcollchap-oa/book/9781035336531/book-part-9781035336531-15.xml> (accessed 18.02.2025).

88. Kanta Services [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kanta.fi/en/about-kanta-services>. (accessed 18.02.2025).

89. Sitra – Finnish Innovation Fund. Organisation and decision-making [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sitra.fi/en/topics/organisation-decision-making/#latest>. (accessed 18.02.2025).

90. European Commission. European Funds for Świętokrzyskie 2021–2027 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/regional_policy/in-your-country/programmes/2021-2027/pl/2021pl16ffpr013_en. (accessed 18.02.2025).

91. Ministerstwo Rozwoju i Technologii Rzeczypospolitej Polskiej. Tarcza antykryzysowa [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia/tarcza-antykryzysowa>. (accessed 18.02.2025).

92. Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej Rzeczypospolitej Polskiej. Polska Wschodnia [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.polskawschodnia.gov.pl/>. (accessed 18.02.2025).

93. Granty dla samorządów na usługi społeczne URL: https://www.gov.pl/web/rodzina/granty-dla-samorzadow-na-uslugi-spoeczne?utm_source (accessed 18.02.2025).

94. European Investment Bank (EIB). Poland: the EIB supports the sustainable development of public transport in Krakow [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://www.eib.org/en/press/all/2023-010-poland-the-eib-supports-the-sustainable-development-of-public-transport-in-krakow>. (accessed 18.02.2025).

95. European Commission. European Social Fund Plus. Commission adopts €12.8 billion Partnership Agreement with Slovakia for 2021-2027 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/ro/node/760>. (accessed 18.02.2025).

96. European Investment Bank. (2021, March 16). COVID-19 recovery support drives EIB Group investments in Hungary to record high [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.eib.org/en/press/all/2021-095-covid-19-recovery-support-drives-eib-group-investments-in-hungary-to-record-high-levels>. (accessed 18.02.2025).

97. Бобиль В. В., Режко Д. С. Міжнародний досвід підтримки органів місцевого самоврядування в кризових умовах: організаційно-економічний аспект // *Інвестиції: практика та досвід*. Київ: 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.16.94>

98. Міністерство Фінансів України. Бюджет. Місцеві бюджети. Затвердження місцевих бюджетів. URL: <https://mof.gov.ua/uk/local-budgets> (дата звернення: 23.09.2025).

99. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 21 травня 1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 21.09.2025).

100. Про місцеві державні адміністрації. Закон України від 09 квітня 1999 № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення: 21.09.2025).

101. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: https://mtu.gov.ua/files/Державна%20стратегія_%202021-2027%20роки.pdf (дата звернення: 21.09.2025).

102. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. URL:

https://decentralization.ua/uploads/library/file/968/Моніторинг_IV_квартал_2024_року__1_.pdf (дата звернення: 21.09.2025).

103. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування. URL: <https://decentralization.ua/mainmonitoring> (дата звернення: 21.09.2025).

104. Програма підтримки прифронтових регіонів: медичні заклади отримали вже понад 280 млн грн додаткового фінансування. URL: <https://mindev.gov.ua/news/prohrama-pidtrymky-pryfrontovyykh-rehioniv-medychni-zaklady-otrymaly-vzhe-ponad-280-mln-hrn-dodatkovoho-finansuvannia> (дата звернення: 23.09.2025).

105. Open Budget. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua> (дата звернення: 23.09.2025).

106. Юшко С. В. Результати виконання та особливості фінансування місцевих бюджетів в Україні. *ACADEMY REVIEW*. Дніпро, 2024. № 2 (61). С. 113-127.

107. Волкова В. В., Волкова Н. І. Організаційно-економічні засади розвитку місцевих бюджетів в умовах реформування місцевого самоврядування (на прикладі Вінницької міської територіальної громади). *Економіка і організація управління*. Донецьк, 2021. № 4 (44). С. 158-167.

108. Гевчук А. В., Коваль М. П. Аналіз сучасного стану фінансового забезпечення органів місцевого самоврядування в Україні. *Ефективна економіка*. Донецьк, 2025. № 7. С. 1-24.

109. Стойко О. Я., Шубенко І. А. Оцінка фінансових показників діяльності територіальних громад України. *Проблеми економіки*. Харків, 2022. № 2 (52). С. 163-174.

110. Сільські територіальні громади в Україні: фінансово-економічний потенціал розвитку : монографія / Вдовенко Л. О., Тітов Д. В. Вінниця : Нілан-ЛТД, 2024. 259 с.

111. Кужда Т. І., Луциків І. В., Галушак О. Я. Дослідження стану виконання місцевих бюджетів України в період воєнного часу. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ, 2024. Том 86. № 1. С. 178-186.

112. Радіонов Ю. Д. Формування і виконання державного та місцевих бюджетів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Одеса, 2023. № 53. С. 1-11.

113. Мушнікова С. А., Добрик Л. О., Дронь М. А. Організаційно-економічне забезпечення місцевого самоврядування як чинник розвитку соціально-економічного потенціалу регіону в умовах невизначеності. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ, 2025. № 22. С. 45-52. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.22.45>

114. Режко Д. С. Фінансово-економічні детермінанти стійкості територіальних громад у період кризових обмежень // *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.6.298>

115. Головне управління статистики у Дніпропетровській області. URL: <http://www.dneprstat.gov.ua> (дата звернення: 24.10.2025).

116. Fiscal Decentralization, Local Public Sector Finance And Intergovernmental Fiscal Relations: A Primer (2021). International Bank for Reconstruction and Development. The World Bank. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099225502022316135/pdf/P1754490fe142c0db095050e3808607c8ff.pdf> (дата звернення: 14.10.2025).

117. OECD (2019). Making Decentralisation Work: A Handbook for Policy-Makers, OECD Multi-level Governance Studies, OECD Publishing, Paris. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/03/making-decentralisation-work_g1g9faa7/g2g9faa7-en.pdf (дата звернення: 14.10.2025).

118. OECD (2025). Subnational finance and investment. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/subnational-finance-and-investment.html> (дата звернення: 14.10.2025).

119. European Commission (2025). Quality of Public Administration – A Toolbox for Practitioners. Brussels. URL: https://commission.europa.eu/index_en (дата звернення: 14.10.2025).

120. Weber M. Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology / ed. by Guenther Roth. Berkeley : University of California Press, 1968. 1469 p.

121. Drucker P. The Practice of Management. New York : Harper & Row, 1954. 345 p.

122. Simon H.A. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations, Third Edition, The Free Press, Collier Macmillan Publishers, London, UK, 1947. 245 p.

123. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. New York : Harper & Brothers, 1919. 144 p. URL: [https://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20\(1911\).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf](https://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20(1911).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf) (дата звернення: 17.10.2025).

124. Fayol A. General and Industrial Management. – London: Pitman Publishing, 1949. 110 p.

125. Бакуменко В. Д., Усаченко Л. М., Червякова О. В. Теоретичні засади державного управління : навчальний посібник ; за заг. ред. Л. М. Усаченко. Київ : ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. 174 с.

126. Бондарчук Н. В. Державне управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції публічного управління. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації : матеріали 9-ї наук.-практ. Інтернет-конф.* (Дніпро, 20-21 листоп. 2021 р.) : у 2-х т. – 100-річчю ДДАЕУ присвячується. ДДАЕУ ; ДАНО. Дніпро, 2021. Т. 2. С. 50-51.

127. Вербовський І. А. Сучасні концепції та оцінка ефективності державного управління в умовах цифровізації. VI Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». Тернопіль, 2025. С. 58-62.

128. Вербкіна А. В., Лазор О. Я. Європейські моделі оцінювання ефективності діяльності державних службовців. *Розбудова доброчесності та комплаєнсу в Україні: виклики і перспективи євроінтеграції* : збірник матеріалів Всеукраїнської конференції з міжнародною участю (м. Вінниця, 27 березня 2025 р.). Вінниця : ТОВ «Друк», 2025. С. 39-41.

129. Орлова Н. С., Лукашук М. В. Оцінка ефективності державного управління». Стратегія сучасного розвитку України: синтез правових, освітніх та економічних механізмів : колективна монографія / за загальною редакцією професора Старченка Г. В. Чернігів : ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2022. 283 с. С. 118-132.

130. Бобровська О. Ефективність корпоративної складової в муніципальному управлінні. *Вісник Економіки*. Тернопіль, ВісникТНЕУ, 2008. № 4. С. 49-56.

131. Ворона П. В. Теоретичні аспекти ефективної роботи органів місцевого самоврядування. *Державне будівництво* : електрон. наук. фах. видання ХарPI НАДУ. Харків, 2009. Вип. 2 URL: <https://files01.core.ac.uk/download/pdf/300236451.pdf> (дата звернення: 17.10.2025).

132. Кузьмич А., Кузьмич О. Довіра громадян до органів місцевого самоврядування в Україні: фактори, наслідки та шляхи зміцнення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. Київ, 2025. № 1 (21). С. 1-11.

133. Маліновська О. Я., Ревуцький А.І . Теоретичні основи ефективності функціонування органів місцевого самоврядування. *Збалансоване природокористування*. Київ, № 3. 2022. С. 70-77.

134. Носань Н. С., Кусяка М. О. Оцінка ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. *Економіка та суспільство*. Одеса, 2021. № 26. С. 16.

135. Симак С. В. Розбудова місцевого самоврядування як запорука трансформації територіальної організації влади в Україні. *Міське*

самоврядування. Київ : Таврійський національний університет ім. В.І. Вернадського, 2018. № 29 (68). С. 115-119.

136. Ярковий А. О. Оцінка ефективності управлінської роботи органів місцевого самоврядування. *Агросвіт*. Київ, 2013. № 21. С. 51-53.

137. Оцінка ефективності місцевого самоврядування: як і навіщо. URL: <https://decentralization.ua/news/12893> (дата звернення: 20.10.2025).

138. Дніпровська громада. Цифрова трансформація громади. URL: https://hromada.gov.ua/community/dp/dniprovska_miska_hromada_dniprovskij_rn (дата звернення: 22.10.2025).

139. Результати рейтингів прозорості та підзвітності від ТІ Україна. URL: https://ti-ukraine.org/ti_format/doslidzhennya/prozorist-mist/ (дата звернення: 22.10.2025).

140. Оновлена Стратегія розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року. Good Governance Fund «Регіональне відновлення». UK International. Abt Global та KPMG в Україні, 190 с. URL: https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/Pro%20oblast/Rozvytok%20rehionu/Stratehiia%20rozvytku/Stratehiia%20rozvytku%20Dnipropetrovskoi%20oblasti%20do%202027%20roku/strategiya-rozvytku-2027_20250114.pdf (дата звернення: 22.10.2025).

141. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk> (дата звернення: 24.10.2025).

142. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.09.2010 № 2456-VI / Верховна Рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17/ed20260101#Text> (дата звернення: 24.10.2025).

143. Дніпровська міська рада. Фінансові звіти. URL: <https://dniprorada.gov.ua/uk/articles/category/finansovi-zviti/#gsc.tab=0> (дата звернення: 25.10.2025).

144. Децентралізація. Місцеві бюджети. Бюджети територіальних громад України. URL : <https://decentralization.ua/finance/dashboard> (дата звернення: 24.10.2025).

145. Бахрушин В. Є. Методи аналізу даних: навчальний посібник для студентів. Запоріжжя: КПУ, 2011. 268 с.
146. Бондарчук В. М., Головня Р. М., Громовий О. А., Давидова І. В., Ткачук А. Г. Математичні методи аналізу даних: навчальний посібник. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2023. 145 с.
147. Мушнікова С. А., Добрик Л. О., Дронь М. А. Антикризове управління в органах місцевого самоврядування: організаційно-економічний вимір. *Ефективна економіка*. 2025. № 12. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.22>
148. Волкова, В.В., Труш, О.І. Механізми інтеграції фінансового потенціалу територіальних громад у загальнонаціональну систему економічного розвитку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць*. Київ, 2024. № 30. С. 18-22. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313031>
149. Аналіз потреб у місцевій статистиці / Центр розвитку інновацій, ЛНУ імені Івана Франка, Інститут міста Дрогобича; за підтр. Проекту USAID «ГОВЕРЛА». Київ: Центр розвитку інновацій, 2024. 127 с. URL: <https://cid.center/analytics/analysis-of-the-status-and-needs-for-data-and-local-statistics-in-ukraine/>
150. Інвестиційний паспорт Кам'янець-Подільської міської територіальної громади / Офіційний сайт Кам'янець-Подільської міської ради. 2025. URL: <https://kam-pod.gov.ua/economika/invest-politika/investytiinyi-pasport-mista> (дата звернення: 12.03.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Режко Д. С. Формування організаційно-економічного механізму розвитку територіальних громад в умовах економічної невизначеності // *Ефективна економіка*. 2024. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.101>
2. Бобиль В. В., Режко Д. С. Роль органів місцевого самоврядування в реалізації державної економічної політики розвитку регіонів в умовах воєнного стану // *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.10.50>
3. Режко Д. С. Проблеми та перспективи розвитку органів місцевого самоврядування в умовах економічної кризи // *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 24. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.24.145>
4. Режко Д. С. Динаміка фінансово-економічної діяльності органів місцевого самоврядування під час економічної кризи // *Ефективна економіка*. 2025. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.161>
5. Бобиль В. В., Режко Д. С. Міжнародний досвід підтримки органів місцевого самоврядування в кризових умовах: організаційно-економічний аспект // *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.16.94>
6. Режко Д. С. Фінансово-економічні детермінанти стійкості територіальних громад у період кризових обмежень // *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.6.298>

Тези доповідей та матеріали науково-практичних конференцій

7. Бобиль В. В., Режко Д. С. Специфіка впровадження інформаційних технологій в управлінській діяльності органів місцевого самоврядування // The 5th International scientific and practical conference «*Science and innovation of modern world*» (January 25-27, 2023) Cognum Publishing House, London, United Kingdom. 2023. 672 p. P. 580-583.

8. Режко Д. С. Роль місцевих органів влади у створенні сприятливого інвестиційного клімату громади // *Проблеми та перспективи розвитку залізничного транспорту: матеріали 82 Міжнародної науково-практичної конференції, 20-21 квітня 2023 р. / за заг. ред. Ю. С. Пройдака, Р. В. Маркуля. УДУНТ. Дніпро, 2023. 428 с. С. 147-149.*

9. Режко Д. С. Розвиток місцевих органів влади в умовах кризи // *Наука і сталий розвиток транспорту 2023. Т. III: зб. тез доп. Всеукр. наук.-техн. конф. студентів і молодих учених, Дніпро, 27 жовт. 2023 р. Дніпро: УДУНТ, 2023. 174 с. С. 24-25.*

10. Режко Д. С. Організаційно-економічне забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в кризових умовах // *Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти: Збірник матеріалів V Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (22.11.2024 р.). – Дніпро: УДУНТ, 2024. 223 с. С. 170-171.*

11. Бобиль В. В., Режко Д. С. Фінансова підтримка органів місцевого самоврядування під час економічної кризи: зарубіжний досвід та можливості для України // *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій : збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 06-07 лютого 2025 року) / [Електронний ресурс]. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. 530 с. С. 173-175.*

12. Режко Д. С. Децентралізація та фінансова автономія громад: проблеми та перспективи розвитку // *Фінансово-економічні механізми розвитку*

підприємництва: теоретичний та практичний аспекти: Збірник матеріалів VI Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (27 листопада 2025 р.). Дніпро: УДУНТ, 2025. 181 с. С. 120-122.

13. Режко Д. С. Фінансова стійкість місцевого самоврядування в умовах війни: трансформація доходів, видатків та бюджетних пріоритетів // *Проблеми та перспективи фінансового забезпечення відновлення економіки України*: Матеріали II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції 3-4 березня 2026 р.: Дніпро: ДДАЕУ, 2026. 528 с. С. 89-92.

**ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ
РОБОТИ**



**ДНІПРОВСЬКА МІСЬКА РАДА
ДЕПАРТАМЕНТ З ПИТАНЬ САМООРГАНІЗАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ**

просп. Дмитра Яворницького, 75, м. Дніпро, 49000,
e-mail: UPSN.DMR@gmail.com Код ЄДРПОУ 44124263, тел. 38 063 340 94 77

01.05.2026р. № 3/1-286

На № _____ від _____.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Режка Дмитра Сергійовича
на тему: **«Організаційно-економічне забезпечення діяльності органів місцевого
самоврядування в умовах економічної кризи»**
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 «Економіка»

Результати дисертаційної роботи, отримані Режком Дмитром Сергійовичем, мають практичне значення, є актуальними у сьогоденні і будуть використовуватися в діяльності Дніпровської міської територіальної громади при формуванні стратегічних документів післявоєнного відновлення та довгострокового розвитку громади. На основі отриманих результатів обґрунтовано та впроваджено пріоритетні напрями підвищення ефективності діяльності Дніпровської міської територіальної громади, які відповідають актуальним потребам її функціонування в умовах економічної кризи, зокрема використання цифрових технологій для підвищення ефективності управління місцевими ресурсами, що передбачає впровадження сучасних інформаційно-аналітичних інструментів.

Запропоновано створення цифрового паспорта територіальної громади як інтегрованої платформи для систематизації просторових, фінансових та соціально-економічних даних, яка підвищить інвестиційну привабливість території та сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень в умовах невизначеності та обмеженості фінансових ресурсів. Застосування аналітики даних дозволить прогнозувати потреби громади, визначати пріоритети фінансування та ідентифікувати точки економічного зростання, що забезпечить збільшення бюджетних надходжень і створення робочих місць. Запропоновані підходи також сприятимуть розвитку механізмів муніципально-приватного партнерства у відновленні інфраструктури та координують участь громадськості у бюджетному процесі.

Директор департаменту



Святослав ТКАЧЕНКО



17.03.2026 № 01-26-295

на № _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

РЕЖКА ДМИТРА СЕРГІЙОВИЧА

на тему:

«Організаційно-економічне забезпечення діяльності органів місцевого
самоврядування в умовах економічної невизначеності»

на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 Економіка

Основні положення результатів дисертаційної роботи Режка Дмитра Сергійовича використовуються в ННІ «Дніпровський інститут інфраструктури і транспорту» Українського державного університету науки і технологій при виконанні дипломних робіт та викладанні низки навчальних дисциплін, серед яких: «Публічні фінанси», «Управління інноваціями», «Антикризовий менеджмент», «Адміністративний менеджмент».

Використання результатів дисертаційної роботи Режка Дмитра Сергійовича свідчить про їх завершеність та можливість впровадження у навчальний процес закладів вищої освіти..

Проректор з наукової роботи,
д-р техн. наук, професор



Юрій ПРОЙДАК