

УДК 351. 352/354. 338.2

**Хом'як Іван Васильович**

*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*

**Khomiak Ivan**

*Postgraduate of the Department of Public Management and Administration*

*Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

ORCID: 0000-0001-9908-5152

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-10-10374

## ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

## PROBLEMS AND PROSPECTS OF ENSURING THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

**Анотація.** Необхідність підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності, що супроводжується політичною та економічною нестабільністю на тлі війни, обумовлює актуальність визначення проблем і перспектив управління у сфері, зокрема щодо забезпечення високого рівня ефективності, стійкості громад до кризових ситуацій та їхнього подальшого розвитку.

**Мета.** Метою статті є окреслення викликів для функціонування територіальних громад, спричинених невизначеністю, та обґрунтування необхідності застосування сучасних напрямків управління територіальними громадами.

**Матеріали та методи.** Матеріалами дослідження є: наукові праці сучасних авторів у сфері публічного управління та адміністрування; звіти Національного агентства України з питань державної служби (НАУП); та низка законодавчих актів, що регулюють питання ефективності функціонування територіальних громад. В процесі проведення дослідження було використано наступні наукові методи: систематизації та узагальнення наявних теоретичних і практичних аспектів управління територіальними громадами в умовах невизначеності; аналіз нормативно-правових актів; синтез теоретичних і практичних аспектів реформи місцевого самоврядування в Україні; а також порівняльного аналізу для визначення проблем реалізації адміністративних функцій місцевих органів влади.

**Результати.** За результатами дослідження виявлено інституційно-правові, управлінські, фінансові, кадрові, соціальні, економічні, екологічні проблеми та запропоновано відповідні заходи для їх усунення. Висновки дослідження підтверджують ефективність комплексного підходу для забезпечення стійкого розвитку територіальних громад в умовах сучасних викликів та невизначеності.

**Перспективи.** Подальші дослідження у даній сфері мають зосереджуватись на розробці нових інструментів і механізмів для зміцнення інституційної спроможності громад, підвищенні ефективності їх взаємодії з державними органами та міжнародними партнерами, а також на впровадженні інноваційних підходів до адаптації громад в умовах довготривалих кризових явищ.

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

**Summary.** The need to improve the efficiency of public administration in territorial communities in the face of uncertainty accompanied by political and economic instability amid the war makes it important to identify the problems and prospects of management in this area to ensure a high level of efficiency, community resilience to crises, and their further development.

Particular attention is paid to the adaptation of management models to the new conditions caused by external and internal threats, as well as the introduction of innovative approaches to support the effectiveness of communities. In addition, it is crucial to ensure dynamic interaction between local governments, state institutions and civil society, which is a key factor in increasing social cohesion and stability. The purpose of the article is to outline the challenges for the functioning of territorial communities caused by uncertainty and to justify the need to apply modern trends in territorial community management.

*Purpose.* The article aims at highlighting the main conceptual approaches that contribute to increasing the adaptability and resilience of communities under conditions of uncertainty. The author also discusses modern management tools that allow for a prompt response to challenges and the integration of international best practices. The study identifies institutional, legal, managerial, financial, personnel, social, economic, and environmental problems and proposes appropriate measures to address them. The proposed measures include optimization of decision-making processes, an increase in financial autonomy of communities, improvement of human resources, introduction of environmental technologies, and introduction of new management approaches to social and economic development at the local level.

*Materials and Methods.* The research materials are: scientific works of contemporary authors in the field of public management and administration; reports of the National Agency of Ukraine on Civil Service (NAUCS); and a few legislative acts regulating the efficiency of the functioning of territorial communities. The following scientific methods were used during the study: systematization and generalization of existing theoretical and practical aspects of managing territorial communities under conditions of uncertainty; analysis of legal acts; synthesis of theoretical and practical aspects of local government reform in Ukraine; and comparative analysis to identify problems in the implementation of administrative functions of local authorities.

*Results.* The findings of the study confirm the effectiveness of an integrated approach to ensure the sustainable development of territorial communities in the face of current challenges and uncertainty. At the same time, it emphasizes the need to introduce systems for monitoring and evaluating management decisions, which will allow for flexible adaptation of development strategies in accordance with changing conditions.

*Discussion.* Further research in this area should focus on the development of new tools and mechanisms to strengthen the institutional capacity of communities, increase the effectiveness of their interaction with government agencies and international partners, and introduce innovative approaches to community adaptation in the face of long-term crises.

**Key words:** public administration, sustainable development, efficiency, effectiveness of public administration, local self-government, local self-government bodies, decentralization, territorial communities, development of territorial communities, uncertainty, public-private partnership, resilience, joint ownership of territorial communities, European integration.

**Постановка проблеми.** Наразі в умовах невизначеності, що включають передусім наслідки повномасштабного вторгнення РФ на територію України, ефективне місцеве управління виступає ключовим фактором для забезпечення громадського добробуту, підвищення стійкості територіальних громад та їх здатності до самостійного функціонування в умовах нестабільності. Зокрема, у контексті трансформацій публічного управління територіальними громадами в Україні актуалізуються проблеми, які ставлять під сумнів здатність існуючої системи місцевого управління забезпечувати ефективне управління територіями. Особливо гостро постає питання ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності, коли органи місцевого самоврядування функціонують в мовах кризи, що потребує оперативних і комплексних рішень. Нерівномірність розвитку територіальних громад зумовлює ситуацію в якій частина з них здатні адаптуватися до нових умов і оперативно реагувати на виклики, натомість інші стикаються з проблемами недостатньої ресурсної забезпеченості, юридичної невизначеності та управлінської неефективності. Причинами цього є як дефіцит фінансових ресурсів, так і слабка інституційна спроможність органів місцевого самоврядування, а також відсутність належного рівня кадрового забезпечення, що відповідало б вимогам сучасних умов. Таким чином, актуальність

дослідження проблем і перспектив забезпечення ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності обумовлена необхідністю пошуку нових підходів і механізмів для підтримки сталого розвитку на місцевому рівні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблем забезпечення ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності займає важливе місце в наукових дискусіях як у національному, так і в міжнародному контексті. Сучасні виклики, пов'язані з децентралізацією, глобалізацією, а також соціально-економічними кризами та військовими конфліктами, актуалізують потребу у пошуку нових підходів до управління територіями. Сучасні науковці, зокрема Ю. М. Андрійчук [1], М. М. Бурик [2], В. П. Горин, С. В. Савчук [5], З. О. Грицишена [6], О. Р. Західна, У. І. Скидан [9], І. Б. Кіцак [10], Н. Колосівський [11], А. Я. Савицький [12], М. Стегней, В. Неймет, В. Папп [13], зосереджуються на дослідженні інституційних, правових, фінансових і соціальних аспектів функціонування територіальних громад в умовах невизначеності.

**Формулювання цілей статті.** Метою написання наукової статті є виявлення недоліків існуючих принципів публічного управління територіальними громадами та формування нових підходів до забезпечення ефективності даного процесу в умовах

невизначеності. В рамках даної мети було поставлено та вирішено наступні завдання:

- дослідити характер та рівень масштабності проблем забезпечення ефективності публічного управління територіальними громадами;
- систематизувати актуальні проблеми для формування висновків щодо прогалин у системі публічного управління територіальними громадами;
- проаналізувати шляхи усунення визначених проблем та перспективні напрямки подальшого розвитку публічного управління територіальними громадами в Україні.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Наразі реформування системи місцевого самоврядування в Україні, що базується на євроінтеграційних демократичних принципах, передусім спрямоване на вирішення питання неефективності діяльності органів та посадових осіб, що відповідають за управління територіями. Дана проблема має комплексний характер і обумовлена, головним чином, недоліками в територіальній організації влади, що обумовлює нераціональне використання наявних ресурсів громад, а також потребу чіткого визначення повноважень органів місцевого самоврядування у вирішенні питань місцевого значення. Крім того, на місцевому рівні тривалий час існувала невідповідність між виконавчою владою та місцевими органами самоврядування, що ускладнювало їх взаємодію та розподіл повноважень. Попри позитивні зрушення, пов'язані з децентралізацією, система публічного управління територіальними громадами досі має ряд суттєвих недоліків, які порушують питання резильєнтності місцевого самоврядування та його подальшому ефективному функціонуванню. Проблеми, що зберігаються в умовах невизначеності, можна класифікувати на декілька основних груп: інституційно-правові, управлінські, фінансові (зокрема, бюджетно-податкові), кадрові, соціальні, економічні та екологічні. Визначені аспекти потребують детального аналізу для виявлення перспективних шляхів для підвищення ефективності публічного управління громадами, що стане основою для розробки стратегічних рішень у напрямку забезпечення сталого розвитку територій та підвищення рівня добробуту населення.

Виокремлюючи інституційно-правові проблеми недостатньої ефективності публічного управління територіальними громадами, перш за все, слід зазначити, що вони пов'язані з невизначеними досі правовими змінами щодо критеріїв розподілу повноважень між різними суб'єктами управлінської діяльності, а також потребою в розвитку окремих інститутів муніципального управління. Крім того, існують проблеми, пов'язані з налагодження діяльності та ефективності прийняття управлінських рішень інституту міжмуніципальної співпраці громад щодо використання різних форм співробітництва на практиці, інституту співпраці громад з міжна-

родними партнерами та інші. Також нагальним питанням для наукової спільноти та урядових інститутів є неузгодженість окремих регуляторних процедур і нормативно-правових актів, якими керуються органи місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад [1].

Основними управлінськими проблемами публічного управління територіальними громадами є, перш за все, у недостатній координації між місцевими державними адміністраціями (МДА) та органами місцевого самоврядування (ОМС), що ускладнює реалізацію спільних стратегічних планів для подальшого розвитку територій. Дана проблема стосується відсутності ефективного механізму співпраці між органами місцевого самоврядування та державними структурами, що створює правові і управлінські колізії. Дана проблема набуває особливої актуальності в умовах можливих змін до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» [4], їх переформатування в органи префектурного типу, які саме виконуватимуть функцію координації роботи ОМС, перевірки законності їх управлінських рішень через контроль законності актів, які вони приймають. Проблема полягає також у недостатньому контролі законності рішень ОМС, що обмежує можливості забезпечення правомірного управління на місцевому рівні. По-друге, наявність неправомірних управлінських рішень, прийнятих ОМС, значною мірою пов'язана з відсутністю чіткого державного нагляду, і, таким чином, ускладнює ефективне управління та реалізацію проектів, які повинні покращувати економічний та соціальний стан громад. Крім того, відсутність інтеграції між управлінськими рішеннями центральних органів влади та органами місцевого самоврядування призводить до неузгодженості дій, зокрема в питаннях розвитку соціально-економічних та інфраструктурних проектів. Відсутність комплексного підходу у прийнятті рішень на державному та місцевому рівнях створює бар'єри для довгострокового планування та реалізації проектів у громадах, особливо в умовах постійної невизначеності. Вплив даного чинника особливо помітний у регіонах з низьким економічним потенціалом, де відсутність державної підтримки або координації може призвести до занепаду територій [12]. До проблем власне управлінського характеру віднесемо також недоліки фінансового забезпечення громад у зв'язку з недостатнім ступенем ефективності керівного впливу на місцевий економічний розвиток, відсутністю взаємозгодженості між публічно-управлінськими рішеннями державної та місцевої влади. Управлінська діяльність орієнтована на підтримку територій з більшим ступенем розвитку виробничо-господарського потенціалу [9]. Також проблемою є те, що управлінська діяльність на місцевому рівні часто орієнтується на підтримку тих територій, які вже мають розвинений виробничий потенціал, у той час як менш розвинені громади залишаються поза увагою. Такий підхід

призводить до нерівномірного розвитку регіонів, оскільки управлінські рішення не враховують потреб територій з меншими економічними ресурсами. Натомість недостатній рівень фінансового планування та відсутність ефективної співпраці між державними і місцевими органами влади поглиблюють диспропорції у розвитку територій [11].

Фінансові проблеми, пов'язані, перш за все, з переорієнтацією бюджетів громад на потреби сектору безпеки, оборони, громадського порядку, що у свою чергу скорочує потенціал інвестування в розвиток територій. Розпочата проти України у лютому 2022 року військова агресія зумовила кардинальні зміни політичного, економічного, соціального характеру, які вплинули на формування та використання фінансових ресурсів місцевих бюджетів усіх регіонів. Падіння обсягів міжбюджетних трансфертів інвестиційного призначення зумовлено спрямуванням коштів бюджетів на фінансування потреб сектору безпеки й оборони. Як наслідок, перед органами місцевого самоврядування виникла необхідність максимальної мобілізації фінансових резервів шляхом використання власних джерел доходів у бюджетах з метою забезпечення стабільності фінансової ситуації. Пом'якшення економічних негативних наслідків війни забезпечено змінами норм щодо застосування спрощеної системи оподаткування для малого та середнього бізнесу. Саме ці новації були визначальним чинником підтримки стабільності надходжень до місцевих бюджетів обсягів єдиного податку за підсумками 2022 року, який є одним з найбільш вагомих у структурі податкових надходжень на місцевому рівні [5].

До кадрових проблем забезпечення ефективності публічного управління територіальними громадами відносяться:

створення безбар'єрного робочого середовища для комфортної діяльності та виконання обов'язків службовців місцевого рівня незалежно від віку, статі, фізичного стану до професійного досвіду, адже в практичній їх роботі існують проблеми, пов'язані з дискримінацією, нетолерантністю, відсутністю згуртованості тощо [14];

потреба у підвищенні кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування, що підтверджується результатами опитування, проведеного Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) 2021 року вказують, що 22,6% службовців місцевого рівня з питань управління персоналом підвищували кваліфікацію протягом останніх 3 років, 6,1% — протягом 5 років, 19,8% — понад 5 років тому. Водночас у працівників з управління персоналом ОМС існує потреба у методичній підтримці за такими напрямками як кадровий резерв, навчання та оцінювання посадових осіб, адаптація, розвиток організаційної культури та інших [7];

проблема швидкого та якісного підбору персоналу на службу в місцевому самоврядуванні в період воєнного стану, адже існують такі слабкі місця при

відборі працівників, як комунікація щодо потреби набору працівників; збір інформації про найбільш затребувані вакансії, без яких неможливе функціонування ОМС [8].

Серед існуючих кадрових проблем виділимо потребу в оновленні Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», що має на меті забезпечення рівного доступу до такої служби, підвищення її престижності, зростання рівня вмотивованості місцевих службовців до розвитку територіальних громад. Управління персоналом органів місцевого самоврядування в територіальних громадах розглядають як процес, що здійснюється за такими етапами: планування потреб у працівниках, конкурсний відбір персоналу, підвищення професійної компетентності, оцінка завдань та показників результативності та якості діяльності службовців на місцевому рівні [10]. Проте вважаємо проблемним питанням, особливо в умовах війни, власне відбір та проведення конкурсу навіть при наявному кадровому резерві, сформовану органом місцевого самоврядування. Якщо діючий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 2493-III від 07.06.2001 р. [3] не містить прямих норм регулювання діяльності системи управління персоналом на місцевому рівні, то нова редакція Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» врегулює функціонування системи управління персоналом місцевого самоврядування (робота керівників, вимоги до професійної компетенції кандидатів — потенційних службовців, та інші важливі питання). Важливо відзначити наявність положень щодо оцінювання результатів діяльності службовців місцевого самоврядування (стаття 37), що вказує на розвиток в цілому цієї системи відповідно до вимог щодо забезпечення ефективності та якості місцевого публічного управління.

Соціальні проблеми, головним чином, пов'язані з внутрішньою та зовнішньою міграцією населення з різних регіонів України та відсутність актуальних даних щодо поточної чисельності населення в громадах, що впливає на об'єктивність розрахунків фінансування місцевих програм, розрахунків потреби в наданні соціальних послуг населенню. Додатково соціальні проблеми пов'язані з відсутністю можливостей у чіткому розрахунку коротко строків планів надходження податків за чисельністю населення [6].

Економічні проблеми забезпечення ефективності публічного управління територіальними громадами пов'язані з кадровими, зокрема потребою у розвитку компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування в управлінні наявними ресурсами та об'єктами, які перебувають у власності громад. Позитивним моментом вважаємо налагодження процесів встановлення ставок місцевих податків та зборів, що на сьогодні затверджуються та висвітлюються на офіційних сайтах міських, селищних, сільських рад [13].

Екологічні проблеми забезпечення результативності місцевого самоврядування полягають у врахуванні відповідних органів при прийнятті управлінських рішень не лише ефективного використання наявних ресурсів, а й дотримання екологічних стандартів та вимог щодо енергоефективності, екологічності, захисту довкілля за стандартами ЄС. Тож це потребує від повноважних суб'єктів управління використання виваженого підходу до реалізації інноваційних проєктів у найбільш поширених сферах: благоустрій, ЖКГ, освіта, охорона здоров'я та власне екологія, навколишнє середовище [2].

Актуальні проблеми забезпечення ефективності публічного управління територіальними громадами в Україні систематизовано у таблиці 1.

У контексті визначених викликів перед реформуванням місцевого самоврядування постає необхідність пошуку нових шляхів підвищення ефективності публічного управління територіальними

громадами. Даний процес вимагає системного аналізу ключових напрямків розвитку, які включають вдосконалення інституційно-правового середовища, оптимізацію управлінських процесів, покращення фінансового забезпечення, а також впровадження ефективної кадрової політики. Крім того, важливим аспектом також є соціальна складова, що передбачає підвищення якості надання адміністративних послуг та соціального захисту, зокрема для вразливих категорій населення. Не менш значущими є екологічні фактори, які вимагають інтеграції сучасних ресурсозберігаючих технологій задля забезпечення сталого розвитку територій, та екологічні фактори, які вимагають інтеграції сучасних ресурсозберігаючих технологій задля забезпечення сталого розвитку територій. Комплексний підхід забезпечить більш ефективне управління ресурсами та сприятиме сталому розвитку територій, задовольняючи потреби жителів та адаптуючись до викликів сучасності.

Таблиця 1

**Проблеми забезпечення ефективності публічного управління територіальними громадами в Україні**

Тип проблеми	Перелік основних проблем
Інституційно-правові	Потреба у внесенні законодавчих змін до основних законів, які визначають основні засади публічного управління громадами та усувають невизначені умови такого управління (взаємодія МДА з органами місцевого самоврядування; чіткий розподіл повноважень виконавчих органів влади та органів місцевого самоврядування). Зміни та впорядкування норм основних законів, на яких ґрунтується місцеве самоврядування, необхідні для посилення інституційної спроможності відповідних органів управління на місцях: інституту старост, інституту співробітництва громад, інституту участі громад в прийнятті управлінських рішень, зокрема щодо розширення потенціалу використання інструменту електронних консультацій
Управлінські	Неузгодженість діяльності різних суб'єктів публічного управління громадами через невизначеність набору чітких повноважень у різних сферах їх роботи Потреба у покращенні механізму взаємодії суб'єктів публічного управління громадами на базовому, районному, обласному рівнях, зокрема щодо делегування повноважень між ними з врахуванням компетентностей службовців місцевого самоврядування у вирішенні питань місцевого характеру Проблема, пов'язана з потребою у делегуванні функцій на місцевий рівень щодо забезпечення потреб сектору цивільного захисту населення, безпеки й оборони, що впливає на якість управління цим сектором, а саме ускладнює виділення коштів на його забезпечення повноважними суб'єктами Проблема зростання навантаження на апарат управління системи місцевого самоврядування в умовах війни, що не сприяє збільшенню якості та ефективності управління
Фінансові (бюджетно-податкові)	Потреба у пошуку додаткових джерел формування фінансових ресурсів громад, проблеми планування фінансових ресурсів в громадах, як наслідок — дефіцит місцевих бюджетів, неможливість залучення місцевих позик через дефіцит бюджету.
Кадрові	Потреба у підвищенні рівня професіоналізму службовців місцевого самоврядування для забезпечення ефективності виконання їх функцій та використання наявних ресурсів в цілях та інтересах громад Потреба у формуванні кадрового резерву службовців МС
Соціальні	Потреба у підвищенні якості, доступності публічних послуг за основними сферами життєдіяльності населення
Економічні	Проблеми, пов'язані з ефективним використанням ресурсів громад (комунальне майно, місцеві фінанси, природні ресурси та інші) для задоволення потреб жителів: забезпечення створення нових робочих місць, стимулювання бізнесу за рахунок встановлення взаємовигідних місцевих ставок податків та зборів
Екологічні	В умовах сталого розвитку громади мають не лише забезпечувати ефективне використання наявних ресурсів, а й дотримуватися екологічних стандартів та вимог щодо енергоефективності, екологічності, захисту довкілля

Джерело: сформовано автором

Тому було сформовано основні перспективні напрямки забезпечення ефективного використання наявних ресурсів муніципалітетів задля досягнення цілей та результатів управління, наведені у таблиці 2.

Таким чином, дослідження перспективних напрямків забезпечення ефективності публічного управління територіальними громадами, підкреслюють необхідність комплексного підходу до вирішення викликів місцевого розвитку. Зокрема, інституційно-правова складова потребує вдосконалення законодавчої бази, що дозволить чітко розмежувати повноваження органів місцевого самоврядування, забезпечуючи ефективний механізм управління. Управлінська складова зосереджується на розширенні повноважень місцевого самоврядування, що дозволить краще реагувати на поточні потреби громад,

зокрема в забезпеченні безпеки та оборони. Фінансові інструменти, включаючи цільові фонди та місцеві запозичення, створюють умови для стійкого фінансування важливих соціальних і економічних потреб територій. Податкові зміни сприяють вирівнюванню податкових можливостей місцевих бюджетів та стимулюють розвиток підприємництва, що є важливим для довгострокового економічного зростання. Водночас, кадрове забезпечення та соціальні ініціативи потребують оптимізації процесів надання адміністративних послуг, що включає скорочення часу їх надання та покращення доступу до соціальних послуг, особливо в умовах війни. Екологічні заходи, орієнтовані на ресурсозбереження та енергоефективність, підкреслюють важливість сталого розвитку для забезпечення комфортного та безпечного середовища

Таблиця 2

**Перспективні напрямки забезпечення ефективності публічного управління територіальними громадами**

Тип перспектив	Характеристика перспективних напрямків
Інституційно-правові	Внесення змін до нормативно-правових актів (Закон України «Про місцеве самоврядування»), розробка та прийняття нових законодавчих актів для чіткого розподілу повноважень, враховуючи наявні можливості та потенціал суб'єктів публічного управління до здійснення ефективного керівного впливу на місцевий розвиток. Розбудова інституційної спроможності громад у вирішення питань місцевого характеру.
Управлінські	Розширення повноважень органів місцевого самоврядування в управлінні місцевими справами в таких секторах, як забезпечення цивільного захисту населення, його безпеки, вирішення базових проблем забезпечення сектору оборони (медичне, реабілітаційне, освітнє) Розширення інструментів участі громадськості у прийнятті управлінських рішень щодо використання фінансових ресурсів громади, зважаючи на позитивну практику впливу жителів на розподіл бюджетних коштів у зв'язку з відкритим доступом до місцевих фінансів
Фінансові (бюджетні)	Використання коштів цільових фондів для задоволення потреб місцевих жителів у таких сферах: соціальне забезпечення, охорона здоров'я, безробіття Реалізація механізмів здійснення місцевих запозичень для територіальних громад міст в цілях розвитку та у співпраці з органами місцевого самоврядування. Місцеві гарантії міських рад для забезпечення виконання зобов'язань суб'єктів господарювання комунального сектору для розвитку інфраструктури / ресурсозберігаючих технологій на відповідній території через механізм реалізації інвестиційних проектів Середньо строкове бюджетне планування та використання місцевих фінансів, особливо ПДФО
Фінансові (податкові)	Горизонтальне вирівнювання податкової спроможності місцевих бюджетів за кількістю населення та за кількістю юридичних осіб в приватному секторі, здатних забезпечувати стабільність податкових надходжень до бюджетів Перегляд ставок місцевих податків та зборів територіальними громадами для стимулювання підприємництва за окремими підгалузями (наприклад, садівництво, овочівництво): ставки земельного податку; пільги для фізичних, юридичних осіб зі сплати земельного податку; пільги для фізичних та юридичних осіб зі сплати податку на нерухоме майно за винятком земельних ділянок; ставки акцизного податку для окремих категорій підакцизних товарів в сфері роздрібної торгівлі (на мотоцикли, легкові автомобілі та їх кузови, причепи й напівпричепи, транспортні засоби для перевезення вантажів; електричну енергію).
Кадрові	Формування кадрового резерву ОМС за їх професійними навиками, аналітичними здібностями та спроможністю ефективного виконання власних, делегованих повноважень на місцевий рівень, результативного прийняття управлінських рішень
Соціальні	Скорочення тривалості надання адміністративних послуг населенню, вирішення проблем надання таких послуг ВПО; забезпечення безперервності надання послуг в умовах війни, особливо щодо надання соціальної допомоги варто визначити перелік критично важливих соціальних послуг для населення та ключових проблем, які потребують вирішення у цій сфері.
Екологічні	Враховання можливостей впровадження ресурсозберігаючих та енергоефективних технологій при реалізації проектів в сфері освіти, медицини, доквілля, благоустрою, ЖКГ тощо.

Джерело: сформовано автором

для громад. Визначені напрямки, за умови їх комплексної реалізації, формують базу для покращення ефективності публічного управління на місцевому рівні, сприяючи адаптації територіальних громад до сучасних економічних та соціальних викликів.

**Висновки.** Проведене дослідження проблематики забезпечення ефективності публічного управління територіальними громадами слугували підґрунтям систематизації проблем системи муніципального управління, зокрема в умовах воєнного стану та потреби забезпечення сектору безпеки й оборони потрібними ресурсами. Дослідження зосереджувалося на виявленні інституційно-правових, управлінських, фінансових, кадрових, соціальних, економічних та екологічних проблем, що впливають на функціонування територіальних громад. Було проаналізовано недоліки нормативно-правового регулювання, що обмежують ефективність місцевого самоврядування, виявлено необхідність підвищення фінансової автономії громад, удосконалення кадро-

вого потенціалу та запровадження нових управлінських підходів до соціального та економічного розвитку на місцевому рівні. Крім того, відзначається важливість впровадження інноваційних технологій у сфері екології та ресурсозбереження для забезпечення сталого розвитку територій. Загалом, дослідження виявило, що комплексний підхід до вирішення зазначених проблем є необхідним для забезпечення стійкого розвитку територіальних громад в умовах сучасних викликів та невизначеності.

**В подальших наукових дослідженнях** пропонується зосередити увагу на розробці механізмів адаптації територіальних громад до умов тривалих криз та їх інтеграції в систему сталого розвитку на основі сучасних управлінських практик. Особливу увагу варто приділити розробці інноваційних моделей управління, що враховують як локальні, так і глобальні виклики, а також дослідженню можливостей залучення міжнародної допомоги та інвестицій для відбудови і зміцнення спроможності громад.

### Література

1. Андрійчук Ю. М. Інституційні складові формування об'єднаних територіальних громад в умовах реформи децентралізації управління. *Ekspert: paradyhmy iurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia*. 2018. Vol. 2, No. 2. P. 9–17. <https://doi.org/10.32689/10.32689/2617-9660-2018-2-2-9-17>.
2. Бурик М. М. Сутність та складові економічної безпеки територіальних громад. *Uspihky i dosiahnennia u nauky*. 2024. Vol. 4, No. 4. P. 360–374. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-360-374](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-360-374).
3. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України № 2493-III від 01.08.2021. *Верховна Рада України*. 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> (дата звернення: 26.09.2024).
4. Про місцеві державні адміністрації : Закон України № 586-XIV від 27.06.2024. *Верховна Рада України*. 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення: 26.09.2024).
5. Горин В. П., Савчук С. В. Резерви нарощування фінансових ресурсів територіальних громад в умовах воєнного стану. *Ahrosvit*. 2023. Vol. 13. P. 11–20. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.13.11>.
6. Грицишена З. О. Міграційні потоки українців внаслідок повномасштабної війни: погляди України та міжнародних організацій. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*. 2024. Vol. 2, No. (108). P. 128–138. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-128-138](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-128-138).
7. Звіт за результатами опитування щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами серед працівників органів місцевого самоврядування, які займаються питаннями управління персоналом. *Національне агентство України з питань державної служби*. 2024. P. 15. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvitopituvannyashchodo-metodichnikh-potreb-berezen-2021-finalna-versiya-oms.pdf> (дата звернення: 26.09.2024).
8. Запитання та відповіді щодо служби посадових осіб місцевого самоврядування у період дії воєнного стану відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану». *Національне агентство України з питань державної служби*. 2024. URL: <https://nads.gov.ua/news/zapitannya-ta-vidpovidi-shchodo-sluzhbi-posadovih-osib-miscevogo-samovryaduvannya-u-period-diyi-voyennogo-stanu-vidpovidno-do-zakonu-ukrayini-pro-vnesennya-zmin-do-deyakh-zakoniv-ukrayini-shchodo-funkcionuvannya-derzhavnoyi-sluzhbi-ta-miscevogo-samovryaduvannya-u-period-diyi-voyennogo-stanu> (дата звернення: 26.09.2024).
9. Західна О. Р., Скидан У. І. Фінансове забезпечення об'єднаних територіальних громад: проблеми та перспективні напрямки розвитку. *Rehional'na ekonomika ta upravlinnia*. 2021. Vol. 4, No. 34. P. 116. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/Zakhidna-49.pdf> (дата звернення: 28.09.2024).
10. Кіцак І. Б. Теоретичні аспекти управління персоналом органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnia*. 2018. Vol. 57. P. 135–144. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.57.2018.164637>.
11. Колосівський Н. Проблеми та перспективи розвитку соціальної інфраструктури в умовах децентралізації. *Věda a perspektivy*. 2024. Vol. 8. No. 39. P. 262–271. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-8\(39\)-262-271](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-8(39)-262-271).

12. Савицький А.Я. Стратегії підвищення стійкості системи місцевого самоврядування на основі міжнародного досвіду. *Aktual'ni pytannia u suchasnij nautsi*. 2024. Vol. 9, No. 27. P. 504–518. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9\(27\)-504-518](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9(27)-504-518).

13. Стегней М., Неймет В., Папп В. Статистична оцінка фінансово-економічної основи інклюзивного розвитку територіальних одиниць. *Видавництво «Baltija Publishing»*, 2024. P. 490–508. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-407-8-22>.

14. Формування безбар'єрності на робочому місці в органах місцевого самоврядування. *Національне агентство України з питань державної служби*. 2024. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogo-samovriaduvannya/metodychne-zabezpechennia-sluzhby-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannya/formuvannya-bezbariernosti-na-robochomu-mistsi-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannya> (дата звернення: 26.09.2024).

## References

1. Andriiuk Yu. M. Institutional components of the formation of united territorial communities in the conditions of the reform of decentralization of management. *Ekspert: paradyhmy iurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia*, 2018. Vol. 2, No. 2. P. 9–17. <https://doi.org/10.32689/10.32689/2617-9660-2018-2-2-9-17> [in Ukrainian].

2. Buryk M. M. The essence and components of economic security of territorial communities. *Uspikhy i nadzhennia u nautsi*, 2024. Vol. 4, No. 4. P. 360–374. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-360-374](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-360-374) [in Ukrainian].

3. On service in local self-government bodies: Law of Ukraine No. 2493-III dated August 1, 2021. *Verkhovna Rada of Ukraine*. 2021. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> [in Ukrainian].

4. On local state administrations: Law of Ukraine No. 586-XIV of June 27, 2024. *Verkhovna Rada of Ukraine*. 2024. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (Accessed 28 September 2024)

5. Horyn V. P., Savchuk S. V. Reserves for increasing financial resources of territorial communities under martial law. *Ahrosvit*. 2023. Vol. 13. P. 11–20. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.13.11> [in Ukrainian].

6. Hrytsyshena Z. O. Migration flows of Ukrainians as a result of full-scale war: views of Ukraine and international organizations. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*. 2024. Vol. 2, No. (108). P. 128–138. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-128-138](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-128-138) [in Ukrainian].

7. Report on the results of a survey on the need for methodological assistance in human resource management among employees of local self-government bodies dealing with personnel management issues. *National Agency of Ukraine on Civil Service*. 2024. P. 15. Available at: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSON-ALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvitopituvannyashchodo-metodychnykh-potreb-berezen-2021-finalna-versiya-oms.pdf> [in Ukrainian].

8. Questions and answers regarding the service of local self-government officials during the period of martial law in accordance with the Law of Ukraine “On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding the Functioning of the Civil Service and Local Self-Government during the Period of Martial Law”. *National Agency of Ukraine on Civil Service*. 2024. Available at: <https://nads.gov.ua/news/zapitannya-ta-vidpovidi-shchodo-sluzhbi-posadovih-osib-miscevogo-samovriaduvannya-u-period-diyi-voyennogo-stanu-vidpovidno-do-zakonu-ukrayini-pro-vnesennya-zmin-do-deyakih-zakoniv-ukrayini-shchodo-funcionuvannya-derzhavnoyi-sluzhbi-ta-miscevogo-samovriaduvannya-u-period-diyi-voyennogo-stanu> [in Ukrainian].

9. Zakhidna O. R., Skydan U. I. Financial provision of united territorial communities: problems and promising directions of development. *Rehional'na ekonomika ta upravlinnia*. 2021. Vol. 4, No. 34. P. 116. Available at: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/Zakhidna-49.pdf> [in Ukrainian].

10. Kitsak I. B. Theoretical aspects of personnel management of local self-government bodies of united territorial communities. *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnia*, 2018. Vol. 57. P. 135–144. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.57.2018.164637> [in Ukrainian].

11. Kolosivskiy N. Problems and prospects of social infrastructure development in conditions of decentralization. *Science and perspective*, 2024. Vol. 8, No. 39. P. 262–271. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-8\(39\)-262-271](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-8(39)-262-271) [in Ukrainian].

12. Savytskyi A. Ya. Strategies for increasing the stability of the local self-government system based on international experience. *Aktual'ni pytannia u suchasnij nautsi*, 2024. Vol. 9, No. 27. P. 504–518. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9\(27\)-504-518](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9(27)-504-518) [in Ukrainian].

13. Stehnei M., Neimet V., Papp V. Statistical evaluation of the financial and economic basis of inclusive development of territorial units. *Publishing house “Baltija Publishing”*, 2024. P. 490–508. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-407-8-22> [in Ukrainian].

14. Formation of barrier-free workplace in local self-government bodies. *National Agency of Ukraine for Civil Service*. 2024. Available at: <https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogo-samovriaduvannya/metodychne-zabezpechennia-sluzhby-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannya/formuvannya-bezbariernosti-na-robochomu-mistsi-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannya> [in Ukrainian].