

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО
ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та публічного врядування

*Пояснювальна записка
до кваліфікаційної магістерської роботи*

на тему:

**РОЗВИТОК ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ЧИННИК МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ
СЛУЖБИ**

Виконала: студентка 2 курсу,
Групи ДСз-21м
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування
«Державна служба»

Сухляк Лариса Олександрівна

Керівник: д.е.н., професор кафедри
обліку і аудиту

Левицька Світлана Олексіївна

Рецензент: д.держ.упр., проф.,
завідувач кафедри менеджменту та
публічного врядування

Тихончук Леся Хотіївна

Рівне – 2025 року

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО
ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та публічного врядування

Освітній рівень магістр

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

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри менеджменту
та публічного врядування
Тихончук Л. Х.

«__» _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТКИ**

Сухляк Лариси Олександрівни

1. Тема роботи: Розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування як чинник модернізації публічної служби

Керівник роботи: Левицька Світлана Олексіївна, доктор економічних наук, професорка кафедри обліку і аудиту ННІЕМ НУВГП

затверджені наказом вищого навчального закладу від «05» листопада 2025 року №С №1333

2. Строк подання студентом роботи «08» грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи наукові праці у сфері розвитку інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, матеріали з дослідження системи публічного управління та державної служби, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», Закон України «Про державну службу», стратегічні документи Мізоцької територіальної громади, бюджетні звіти та аналітичні дані за 2022–2024 роки, а також інші матеріали, що стосуються діяльності органів місцевого самоврядування

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методологічні засади інституційної спроможності органів місцевого самоврядування; 2. Аналіз інституційної спроможності Мізоцької селищної ради та стану фінансового забезпечення громади (2022–2024 рр.); 3. Напрями підвищення інституційної спроможності Мізоцької громади та модернізації управлінських процесів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 1. Структура органів місцевого самоврядування Мізоцької ТГ. 2. Європейські моделі розвитку інституційної спроможності муніципалітетів. 3. Організаційна структура виконавчих органів Мізоцької селищної ради. 4. Динаміка доходів та видатків бюджету Мізоцької ТГ у 2022–2024 рр. 5. Основні показники фінансової спроможності громади (коефіцієнти автономії, дотаційності, результативності тощо). 6. Порівняльна оцінка інституційної спроможності за ключовими групами критеріїв. 7. Модель цифрової трансформації управлінських процесів у громаді. 8. Рівні взаємодії між громадськістю та місцевою владою у контексті комунікаційної спроможності. 9. Схема стратегічного планування розвитку громади. 10. Шляхи модернізації управлінських процесів та кадрового забезпечення в Мізоцькій селищній раді. 11. Візуалізація результатів оцінювання ефективності бюджетних програм. 12. Механізми посилення інституційної спроможності через міжнародні практики. 13. Алгоритм удосконалення процедур прийняття рішень та цифрового моніторингу. 14. Напрями розвитку фінансової та адміністративної спроможності громади.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1. Теоретико-методологічні засади інституційної спроможності органів місцевого самоврядування	Левицька С. О., професорка кафедри обліку і аудиту ННІЕМ НУВГП, д.е.н.	03.11.2025	09.11.2025
Розділ 2. Аналіз інституційної спроможності Мізоцької селищної ради та стану фінансового забезпечення громади (2022–2024 рр.)	Левицька С. О., професорка кафедри обліку і аудиту ННІЕМ НУВГП, д.е.н.; Тихончук Л. Х., завідувачка кафедри менеджменту та публічного врядування, д.н.держ.упр.	10.11.2025	23.11.2025
Розділ 3. Напрями підвищення інституційної спроможності Мізоцької громади та модернізації управлінських процесів	Левицька С. О., професорка кафедри обліку і аудиту ННІЕМ НУВГП, д.е.н.	24.11.2025	07.12.2025

7. Дата видачі завдання «03» листопада 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1.	Вступ Розділ 1. Теоретичний розділ	03.11.2025– 09.11.2025	виконано
2.	Розділ 2. Аналітичний розділ	10.11.2025 – 23.11.2025	виконано
3.	Розділ 3. Проектування, обґрунтування, оптимальні рішення, їх впровадження	24.11. 2025 – 07.12.2025	виконано
4.	Оформлення документів та підготовка до захисту	08.12.2025 – 17.12.2025	виконано

Студентка _____ Сухляк Л.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної
магістерської роботи _____ Левицька С. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)



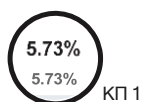
Звіт подібності

Метадані

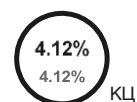
Назва організації		підрозділ		
National University of Water and Environmental Engineering		National University of Water and Environmental Engineering		
Заголовок				
МАГІСТЕРСЬКА_Сухляк_.docx				
Автор		Науковий керівник / Експерт		
Сухляк Лариса Олександрівна		Сухляк Лариса Олександрівна		
Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документа
18113	154226	12/17/2025	---	332885358

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



18113
Кількість слів



154226
Кількість символів

ЗАЯВА
щодо самостійності виконання випускної кваліфікаційної роботи

Я, Сухляк Лариса Олександрівна, студентка 2 курсу групи ДСз-21 ННІ економіки та менеджменту

ЗАЯВЛЯЮ:

моя випускна кваліфікаційна робота на тему «Розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування як чинник модернізації публічної служби»,

яка надається в екзаменаційну комісію із захисту кваліфікаційних робіт зі спеціальності «281 «Публічне управління та адміністрування» для захисту, виконана самостійно і не містить плагіату.

Всі запозичення з друкованих та електронних джерел, у тому числі із захищених раніше випускових кваліфікаційних робіт мають відповідні посилання.

Я не використовував(ла) шахрайські методи маніпуляції з текстом (заміна букв, інтервали, мікропробіли, білі знаки, парафрази та ін.).

Інструменти штучного інтелекту використовував(ла) без порушення академічної доброчесності.

Я ознайомлений(а) з чинним Порядком перевірки навчальних, кваліфікаційних, навчально-методичних та наукових робіт на наявність ознак академічного плагіату в НУВГП та Положенням про академічну доброчесність в НУВГП, за яким виявлення плагіату є підставою для відмови в допуску моєї роботи до захисту та застосування відповідних санкцій (академічної відповідальності).

Дата

Підпис

АКТ
перевірки випускної кваліфікаційної роботи
автора Сухляк Лариси Олександрівни
на рівень запозичень та можливих маніпуляцій з текстом

Відповідно до даних системи StrikePlagiarism файл
«МАГІСТЕРСЬКА_Сухляк_.docx»

містить: 5,73 % коефіцієнта подібності; 4,12% коефіцієнта цитованості;
0 заміненних букв; 0 інтервалів; 28 мікропробілів; 0 білих знаків;
21 парафраз.

За результатами перевірки засвідчую, що:
автор кваліфікаційної роботи Сухляк Лариса Олександрівна:

- самостійно виконав(ла) кваліфікаційну роботу;
- коректно посилався(лась) на використані інформаційні джерела;
- в роботі відсутні ознаки академічної недоброчесності.

Керівник кваліфікаційної роботи

підпис

_____Левицька С. О.
(ППП)

Дата

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1	13
ТЕОРЕТИКО- МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНСТИТУЦІЙНОЇ	
СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	13
1.1. Поняття, сутність та структура інституційної спроможності органів місцевого самоврядування	13
1.2. Нормативно-правове забезпечення інституційного розвитку місцевого самоврядування в Україні та Європейські стандарти, моделі розвитку інституційної спроможності муніципалітетів	28
1.3. Теоретичні підходи та методи оцінювання інституційної спроможності органів місцевого самоврядування.....	43
Висновки до розділу 1	50
РОЗДІЛ 2	53
АНАЛІЗ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ МІЗОЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ ТА СТАНУ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГРОМАДИ (2022–2024 рр.)	53
2.1. Особливості організаційної структури та управлінської діяльності виконавчих органів Мізоцької селищної ради.....	53
2.2. Фінансова спроможність громади як елемент інституційної спроможності: аналіз доходів бюджету, оцінка ефективності використання бюджетних ресурсів та аналіз видаткової частини бюджету (2022–2024 рр.) Помилка! Закладку не визначено.	
2.3. Комплексна оцінка бюджетної забезпеченості громади як індикатора інституційної стійкості	70
Висновки до розділу 2	Помилка! Закладку не визначено.
РОЗДІЛ 3	82
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ МІЗОЦЬКОЇ ГРОМАДИ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ	82
3.1. Використання міжнародних практик розвитку місцевого самоврядування та фінансового менеджменту у діяльності громади.....	82
3.2. Підвищення ефективності бюджетного планування, прозорості, результативності використання коштів та цифровізація як інструменти зміцнення інституційної спроможності	Помилка! Закладку не визначено.
3.3. Пропозиції щодо підсилення кадрової, фінансової та адміністративної спроможності Мізоцької селищної ради ...	Помилка! Закладку не визначено.

Висновки до розділу 3	101
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	Помилка! Закладку не визначено.
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	Помилка! Закладку не визначено.
ДОДАТКИ.....	Помилка! Закладку не визначено.

ВСТУП

Ефективне функціонування органів місцевого самоврядування (ОМС) є ключовою передумовою сталого розвитку територій, забезпечення високої якості публічних послуг та реалізації стратегічних цілей публічної регіональної політики. В умовах децентралізації, воєнних викликів та зростаючої відповідальності громад за формування власних політик особливої ваги набуває **інституційна спроможність** місцевих органів влади - здатність громади ефективно планувати та виконувати управлінські рішення, забезпечувати фінансову стабільність, формувати результативний бюджет, управляти людськими ресурсами, а також впроваджувати інновації та цифрові інструменти в управління.

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку місцевого самоврядування України питання підвищення інституційної спроможності громад набуває стратегічного значення, що зумовлено низкою чинників, які є невід’ємними в умовах воєнного стану :

- суттєвими змінами в пріоритетах фінансування, адже першочергове значення має зміцнення обороноздатності нашої країни;
- поглибленням процесів децентралізації та розширенням повноважень громад;
- необхідністю забезпечення реалізації програм стійкості ОМС як в оперативному часі, так і на перспективу (до 5-ти років);
- зростаючими вимогами до фінансової прозорості, підзвітності та ефективності використання бюджетних ресурсів;
- впровадженням цифрової трансформації та нових механізмів управління;
- потребою у професійному кадровому забезпеченні;
- необхідністю адаптації до європейських стандартів якості управління, імплементації програм , закладених в Стратегію розвитку Рівненської області до 2027р [59];

- належного врядування та публічного менеджменту в умовах сучасних викликів.

Враховуючи ці тенденції, дослідження інституційної спроможності місцевого самоврядування, включаючи управлінські, фінансові, кадрові та організаційні аспекти, є надзвичайно актуальним. Особливо це стосується громад, які, як і Мізоцька ТГ, активно працюють над модернізацією системи управління, удосконаленням бюджетних процесів та підвищенням ефективності діяльності виконавчих органів — зокрема Відділу освіти, культури і туризму, молоді та спорту Мізоцької селищної ради.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та розробці практичних рекомендацій щодо її зміцнення на прикладі Мізоцької селищної територіальної громади.

Для досягнення мети визначено такі **завдання дослідження**:

- розкрити сутність, структуру та ключові компоненти інституційної спроможності ОМС;
- проаналізувати нормативно-правові засади інституційного розвитку місцевого самоврядування;
- дослідити європейські моделі інституційної спроможності та їх відповідність українським реаліям;
- охарактеризувати методи та інструменти оцінювання інституційної спроможності ОМС;
- здійснити аналіз фінансової, адміністративної та кадрової спроможності Мізоцької селищної ради Мізоцької територіальної громади (далі - Мізоцької селищної ради) на основі даних за 2022–2024 роки;
- провести оцінку формування та використання публічного бюджету як ключового елементу інституційної спроможності;

- визначити проблеми функціонування управлінських процесів органу місцевого самоврядування;
- розробити практичні заходи щодо підвищення інституційної спроможності, у тому числі з урахуванням міжнародних практик та цифрової трансформації.

У науковій літературі питання розвитку інституційної спроможності органів місцевого самоврядування ґрунтовно досліджували провідні українські науковці, чийі праці стали методологічною основою даної магістерської роботи. Значний внесок у формування теоретичних підходів здійснили О. Омельчук, який розкрив природу інституційної спроможності громад та її ключові компоненти; Н. Колісніченко та М. Войновський, які уточнили понятійно-категоріальний апарат та обґрунтували відмінності між інституційною й інституціональною спроможністю. Важливим є також внесок О. Рось, яка дослідила нормативно-правове підґрунтя забезпечення інституційної спроможності, та С. Омельченко, що запропонував підходи до її оцінювання у вітчизняній практиці. Сукупність цих наукових напрацювань забезпечує комплексне бачення проблематики та дозволяє сформулювати системний підхід до аналізу розвитку інституційної спроможності в контексті модернізації публічної служби.

Об’єктом дослідження є інституційна спроможність органів місцевого самоврядування як системна характеристика здатності виконувати покладені на них повноваження.

Предметом дослідження є механізми формування, оцінювання, підтримки та розвитку інституційної, фінансової й адміністративної спроможності територіальних громад (тому числі, їх бюджетний процес, кадрові ресурси та організаційну структуру) на прикладі Мізоцької селищної територіальної громади.

Методи дослідження. У роботі застосовано такі методи:

- аналіз і синтез — для дослідження теоретичних основ інституційної спроможності;

- структурно-функціональний метод — для аналізу організаційної структури ОМС;
- порівняльний аналіз — для зіставлення українських моделей із європейськими;
- економіко-статистичні методи — для оцінки бюджетних показників Мізоцької ТГ;
- системний підхід — для визначення взаємозв'язків між фінансовою, кадровою та управлінською спроможністю;
- графічний метод — для ілюстрації ключових тенденцій;
- метод експертних оцінок і SWOT-аналіз — для визначення сильних і слабких сторін інституційної спроможності громади.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Перший розділ присвячено теоретичним засадам інституційної спроможності. У другому розділі здійснено аналіз інституційної, фінансової та управлінської спроможності Мізоцької селищної ради. У третьому розділі розроблено практичні пропозиції щодо зміцнення інституційної спроможності громади, включаючи цифровізацію, удосконалення фінансового менеджменту та управлінських процедур.

Робота містить таблиці, діаграми, аналітичні моделі, що забезпечують наочність і практичну цінність дослідження.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Поняття, сутність та структура інституційної спроможності органів місцевого самоврядування

Інституційна спроможність органів місцевого самоврядування (ОМС) є одним із ключових чинників ефективності публічного управління на локальному рівні та визначає здатність територіальної громади забезпечувати сталий розвиток, якісні публічні послуги та реалізацію власних і делегованих повноважень. У широкому розумінні термін «інституційна спроможність» означає здатність структури ефективно виконувати власні найважливіші функції та забезпечувати контроль за їх виконанням на всіх рівнях — від центрального до регіонального. Наприклад, в дослідженні, О. І. Омельчук, цей підхід трактує інституційну спроможність як комплексний показник, що відображає ефективність роботи органів влади та їх здатність реалізовувати покладені повноваження [47, с. 94].

Згідно дослідження Н. Колісніченка «Інституційна спроможність означає розбудову спроможностей органів публічної влади в управлінні фінансами, покращенні ефективності управління, розробці та моніторингу дотримання етичних стандартів, посиленні лідерських спроможностей керівників» [35, с. 303]. Цей підхід демонструє, що підвищення інституційної спроможності потребує одночасного розвитку управлінських, лідерських та етичних компетенцій працівників органів публічної влади.

Сутність інституційної спроможності ОМС

За визначенням ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ООН, інституційна спроможність — це здатність організації або системи ефективно виконувати покладені на неї

функції, досягати поставлених цілей та забезпечувати сталу результативність у довгостроковій перспективі [4]. Такий підхід підкреслює не лише наявність ресурсів чи формальних повноважень, а й уміння системи підтримувати ефективність управління, адаптуватися до зовнішніх змін, забезпечувати якість послуг і зберігати внутрішню цілісність управлінських процесів.

У своїй статті О. Рось зазначає, «Термін «інституційна спроможність» відповідає англійському поняттю *institutional capacity* та не обмежується окремим інститутом, а охоплює ширшу сукупність інституцій — формальних і неформальних правил, процедур, структур та практик, які забезпечують результативність діяльності органів влади» [57, с. 98]. Цей підхід збігається з позицією міжнародних організацій (ПРООН, OECD, Ради Європи), під впливом яких поняття «інституційна спроможність» було інтегровано у вітчизняний науковий та управлінський дискурс.

Таким чином, інституційна спроможність у сучасному публічному управлінні розглядається не як статична характеристика окремої установи, а як динамічна властивість *системи врядування*, яка визначає її здатність оперативно та гнучко забезпечувати якісне, прозоре та відповідальне управління, ефективно використовувати ресурси та досягати суспільно значущих результатів навіть у складних умовах.

Наведені підходи свідчать, що інституційна спроможність охоплює організаційний, правовий, кадровий, фінансовий та технологічний виміри, а її оцінювання є ключовою умовою модернізації місцевого самоврядування та публічної служби. У контексті місцевого самоврядування цей термін включає здатність громади планувати розвиток, приймати обґрунтовані управлінські рішення, формувати та реалізовувати місцеву політику, управляти бюджетними ресурсами, координувати діяльність підпорядкованих установ та забезпечувати участь громадян у процесах управління.

На думку С. В. Омельченко, «Міжнародний рівень інституційної спроможності проявляється в процесі взаємодії держав, які пов'язані між собою торговельними, економічними та соціокультурними зв'язками» [46, с. 77]. Саме у сфері багаторівневої міжнародної кооперації інституції проходять «тест на стійкість»: здатність адаптуватися до глобальних вимог, підтримувати міждержавний діалог, дотримуватися спільних правил та ефективно інтегруватися у міжнародні системи управління свідчить про реальний рівень їх зрілості та функціональної ефективності.

З погляду дослідниці, міжнародні взаємодії підсилюють вимоги до якості управління, прозорості, професійності кадрового потенціалу та нормативної відповідності, оскільки саме в таких умовах інституції вимушені працювати за загальними стандартами та демонструвати здатність до відповідального врядування. [46, с. 77].

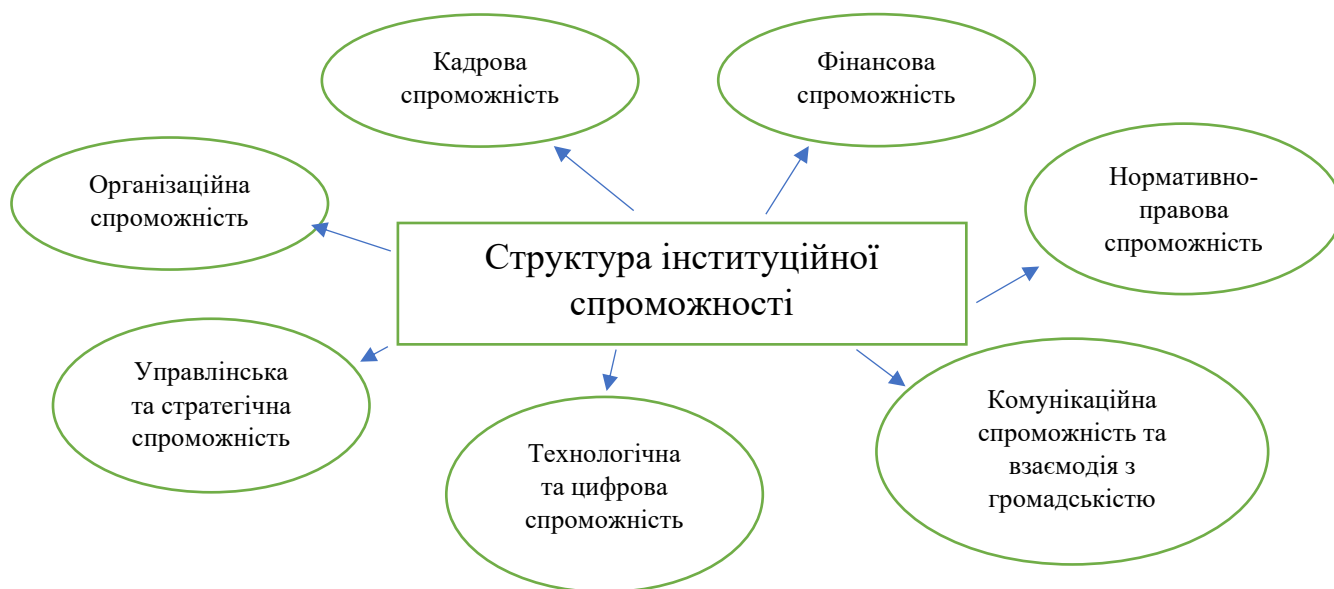
Саме тому важливість цієї позиції полягає в тому, що інституційна спроможність у глобалізованому середовищі більше не обмежується внутрішньою організаційною ефективністю, а охоплює здатність органу влади функціонувати у складних міжнародних середовищах, адаптуватися до зовнішнього тиску, дотримуватися принципів міжнародного права й виконувати взяті на себе зобов'язання. Це особливо актуально для України в умовах європейської інтеграції та формування сучасних підходів до публічного управління.

Вважаємо, що актуально сьогодні підкреслити мету інституційної спроможності ОМС через уточнення характеру діяльності ТГ – розвиток на засадах дотримання норм та принципів сталого господарювання: позитивної динаміки економічних показників, реалізацію програм екологічної безпеки та соціального захисту для мешканців ТГ.

Структура інституційної спроможності ОМС

Структура інституційної спроможності органів місцевого самоврядування охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів (господарюючих суб'єктів, мешканців територіальних громад, їх обслуговуючої інфраструктури), що за умови необхідних ресурсів спроможні забезпечувати здатність громади ефективно виконувати свої функції, реалізовувати стратегію сталого розвитку та надавати якісні публічні послуги. Інституційна спроможність виступає комплексною характеристикою діяльності ОМС, що поєднує організаційні, кадрові, фінансові, правові, технологічні та управлінські ресурси. Саме баланс та взаємодія цих компонентів визначають рівень стійкості місцевого самоврядування, його адаптивність до зовнішніх викликів та здатність забезпечувати свою ефективність.

У структурі інституційної спроможності можна виділити такі ключові компоненти:



Узагальнено на основі [32]

1. Організаційна спроможність

Відображає здатність органу місцевого самоврядування будувати ефективну управлінську систему. Сюди належать:

- логічна, функціональна організаційна структура;
- чіткий розподіл повноважень і відповідальності;
- оптимальна кількість структурних підрозділів;
- ефективні внутрішні комунікації;
- наявність стратегічних та операційних документів (стратегія розвитку, плани діяльності, цільові програми).

Ефективна організаційна структура визначає якість реалізації місцевої політики та забезпечує узгодженість дій усіх виконавчих органів [55].

2. Кадрова (персональна) спроможність

Кадровий потенціал є одним із ключових і визначальних елементів інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, оскільки саме від професійності, управлінської культури та ціннісних орієнтирів працівників залежить ефективність реалізації повноважень та якість публічних послуг. У сучасних умовах кадрова спроможність трактується як здатність органу влади забезпечити оптимальний добір, розвиток, мотивацію та етичну поведінку персоналу, що створює основу для сталого управлінського розвитку громади.

Структурно кадровий компонент охоплює такі ключові складові:

- **рівень компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування** — здатність виконувати професійні функції, володіння сучасними інструментами управління, знання законодавства, цифрових технологій;
- **професійні навички, управлінська культура та лідерські якості** — уміння приймати управлінські рішення, делегувати повноваження, комунікувати, вирішувати конфлікти, організовувати командну роботу;
- **відповідність кваліфікаційним вимогам**, визначеним законом та локальними нормативними документами;
- **наявність дієвої системи підвищення кваліфікації**, включаючи стажування,

тренінги, сертифікатні програми, навчання за підтримки міжнародних донорів;

- **дотримання етичних норм та принципів доброчесності**, що формують основу професійної поведінки та безпосередньо впливають на рівень довіри громадян до влади.

Важливим елементом кадрової спроможності є також формування етичних стандартів та сучасної управлінської культури. У навчально-практичному посібнику вказано, «Застосування системи корпоративного управління, основними принципами якого є чесність, прозорість, підзвітність і відповідальність, є гарантом повного врахування інтересів усіх учасників корпоративних відносин» [64, с. 59]. Такий підхід демонструє, що кадрова політика повинна ґрунтуватися не лише на компетентностях персоналу, а й на ціннісних орієнтирах, які забезпечують узгодженість дій, підвищують рівень довіри, формують середовище відповідального управління.

Саме тому включення принципів корпоративного управління до кадрової політики ОМС є логічним і послідовним кроком, оскільки вони узгоджуються з ключовими вимогами до сучасної публічної служби — доброчесністю, відкритістю, професійністю та стратегічністю. Такий підхід дозволяє не лише підвищувати ефективність діяльності персоналу, але й забезпечує сталість управлінських процесів, формує культуру відповідальності та підзвітності, що є фундаментом інституційної спроможності громади.

3. Фінансова спроможність

Фінансова спроможність є фундаментом інституційної стійкості громади та визначає реальні можливості органів місцевого самоврядування виконувати свої повноваження, забезпечувати розвиток території та надавати якісні публічні послуги. Вона характеризує:

- обсяг і структуру доходів місцевого бюджету;
- рівень податкової автономії;

- залежність від міжбюджетних трансфертів;
- здатність забезпечувати виконання видаткових зобов'язань;
- інвестиційний потенціал;
- ефективність використання бюджетних ресурсів.

У дослідженні Н. Волкової зазначається, «Фінансова спроможність територіальної громади, основою якої є забезпечення достатніми обсягами фінансових ресурсів, є чи не найважливішим чинником регіонального розвитку та розвитку громад. Вона формує самостійність органів місцевого самоврядування, сприяє активізації підприємницької діяльності, створює умови для розвитку інфраструктури, вирішення питань благоустрою та підвищення якості життя населення» [17, с 68]. Такий підхід підкреслює, що фінансова база — це не лише сукупність доходів, а й стратегічний ресурс, який визначає майбутні можливості громади.

4. Нормативно-правова спроможність

Нормативно-правова спроможність органів місцевого самоврядування є однією з ключових передумов їх ефективної діяльності, оскільки саме правова база формує межі повноважень, визначає правила прийняття рішень, процедури управління та механізми взаємодії з громадянами. Вона забезпечує внутрішню упорядкованість управлінських процесів, правову визначеність та стабільність функціонування влади.

У структурі інституційної спроможності цей компонент охоплює декілька взаємопов'язаних елементів:

- **Відповідність діяльності законодавству**

ОМС повинні діяти в межах та у спосіб, визначений Конституцією України, Законом «Про місцеве самоврядування в Україні», Бюджетним та Податковим кодексами, законами про публічні послуги, адміністративні процедури, державну

службу тощо. Високий рівень правової спроможності передбачає постійний моніторинг змін законодавства, їх правильну імплементацію та адаптацію управлінських процесів відповідно до нових норм.

- **Наявність локальних нормативних актів**

До таких актів належать: регламенти, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, порядки надання адміністративних послуг, внутрішні процедури бюджетування, антикорупційні програми, правила етичної поведінки тощо. Вони забезпечують чіткість і формалізацію процесів, мінімізують ризики неузгоджених рішень і сприяють правовій визначеності. Наявність якісних локальних документів є критерієм професійності управлінського апарату.

- **Здатність громади імплементувати державні політики**

Нормативно-правова спроможність відображається у здатності адаптувати та реалізовувати державні реформи на місцевому рівні — реформу децентралізації, цифрової трансформації, освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, антикорупційної політики. Це включає розробку локальних програм, прийняття рішень, приведення діяльності у відповідність із державними цілями та стандартами.

- **Рівень правової культури управлінців**

Правова культура охоплює розуміння посадовими особами місцевого самоврядування норм законодавства, здатність застосовувати їх у практичній діяльності, дотримання принципів законності, справедливості, доброчесності, відкритості та неупередженості. Висока правова культура формує довіру громадян і запобігає юридичним порушенням, що можуть завдати шкоди репутації та інституційній стабільності громади.

- **Якість процедур прийняття рішень**

Сюди належать:

- дотримання принципів прозорості та відкритості;
- громадське обговорення проєктів рішень;
- регулярність публікації документів;
- юридична експертиза проєктів актів;
- дотримання вимог Закону «Про адміністративну процедуру»;
- застосування електронних інструментів ухвалення рішень (е-демократія).

Якісна процедура прийняття рішень забезпечує правову визначеність, мінімізує ризики судових спорів та зловживань, підвищує ефективність реалізації рішень та рівень довіри до влади.

Нормативно-правова спроможність є системо утворювальним елементом інституційної спроможності ОМС, оскільки визначає правові рамки діяльності всіх інших складових — організаційної, кадрової, фінансової, комунікаційної та технологічної. Для Мізоцької територіальної громади високий рівень правової спроможності є критично важливим, оскільки забезпечує правомірність управлінських процесів, належне функціонування освітніх, культурних та соціальних установ, а також формує фундамент для стабільного розвитку та професійного управління громадою.

5. Технологічна та цифрова спроможність

У сучасних умовах цифровізації технологічна та цифрова спроможність органів місцевого самоврядування (ОМС) виступає ключовим чинником підвищення ефективності управління, забезпечення прозорості та оптимізації надання публічних послуг. Даний компонент охоплює сукупність технологічних ресурсів, електронних систем, цифрової інфраструктури та навичок персоналу, які дозволяють ОМС якісно здійснювати свої функції.

Цифрова спроможність громади включає такі елементи:

- **використання електронних сервісів**, що забезпечують доступ громадян до адміністративних, соціальних та комунальних послуг у дистанційному форматі;
- **цифрове управління бюджетом** (платформи Open Budget, онлайн-моніторинг виконання бюджету, аналітичні фінансові інструменти), що сприяє підвищенню прозорості та контролю над публічними фінансами;
- **електронний документообіг**, який дозволяє оптимізувати управлінські процеси, пришвидшити прийняття рішень та зменшити адміністративні витрати;
- **наявність сучасної цифрової інфраструктури** (сервери, мережеве обладнання, кіберзахист, інтернет-з'єднання тощо);
- **використання аналітичних платформ і систем підтримки управлінських рішень**, що забезпечують можливість оперативного аналізу даних та прогнозування.

У монографії зазначено, «Засоби масової комунікації, особливо цифрові, за умов інформаційного перенасичення сучасного суспільства стають фундаментальними чинниками політичних, економічних і соціокультурних трансформацій. Автори зазначають, що віртуальний мережевий простір, як глобальна система комунікацій, відображає найширші тенденції розвитку цифрового суспільства. Розвиток цифрових технологій «стискає» соціальний простір, змінюючи інтенсивність і характер комунікації, прискорює динаміку суспільних процесів та формує нові моделі взаємодії між владою і громадою» [65, с. 167–168].

З огляду на тенденції цифрової трансформації, можна стверджувати, що технологічна спроможність стає не просто додатковою частиною управлінського інструментарію, а основою сучасної моделі місцевого врядування. Цифрові рішення формують якісно новий рівень відкритості, дозволяють громадянам отримувати доступ до послуг без зайвих процедур, а ОМС — приймати рішення на основі даних та прогнозів. Крім того, цифровізація сприяє зміцненню довіри населення до влади, оскільки прозорість даних та доступ до інформації усувають

простір для корупційних ризиків. У таких умовах громади, що інвестують у цифрову інфраструктуру та навчання персоналу, отримують значну конкурентну перевагу, забезпечуючи більш якісні послуги та ефективне управління розвитком території.

Це особливо актуально для Мізоцької територіальної громади, для якої цифрові інструменти можуть стати ключем до оптимізації ресурсів, покращення комунікації із громадянами, прискорення процесів управління та створення сучасної, прозорої системи прийняття рішень.

6. Управлінська та стратегічна спроможність

Управлінська та стратегічна спроможність є одним із ключових компонентів інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, оскільки саме вона визначає здатність громади формувати та реалізовувати довгострокові цілі розвитку. Цей компонент охоплює комплекс управлінських процесів і практик, які забезпечують узгодженість рішень, їхню результативність, прозорість, адаптивність до викликів та здатність органів влади забезпечувати ефективну взаємодію з громадськістю.

До змісту управлінської та стратегічної спроможності належать такі аспекти:

- **планування розвитку громади** на основі стратегій, програм та планів соціально-економічного розвитку;
- **формування цілей**, визначення індикаторів їх досягнення та регулярна оцінка результатів;
- **управління змінами**, що охоплює адаптацію до зовнішніх викликів (воєнних, економічних, демографічних, технологічних);
- **забезпечення прозорості, відкритості та публічної підзвітності**, включаючи механізми громадського контролю;

- **організація ефективної взаємодії з громадськістю**, зокрема через консультації, партисипативні інструменти, партнерства та комунікаційні механізми.

Міжнародні стандарти також підкреслюють значення стратегічного управління. Зокрема, **OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development)** визначає управлінську спроможність як **циклічний процес стратегічного планування**, що складається з **трьох етапів** та **десяти кроків**. Цей цикл застосовується як у сфері регіонального розвитку, так і в інших напрямках публічної політики та включає: аналіз ситуації, формування бачення і цілей, розробку інструментів реалізації, моніторинг, оцінювання та коригування політики [10].

Запровадження такого циклу дозволяє органам місцевого самоврядування:

- забезпечувати аргументоване й системне планування;
- узгоджувати цілі між різними галузями управління;
- формувати реалістичні та досяжні плани;
- оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища;
- оцінювати результативність управлінських рішень та коригувати їх у режимі реального часу.

З огляду на це, управлінська спроможність є не лише технічною характеристикою рівня організації роботи органу влади, але й індикатором **зрілості локальної системи врядування**, її здатності забезпечувати розвиток громади на основі довгострокових цілей, стратегічних пріоритетів і партнерської взаємодії з громадянами.

Саме тому сучасне розуміння управлінської та стратегічної спроможності виходить за межі традиційного планування і охоплює розвиток лідерства, інституційну культурність управління, спроможність до антикризового реагування та інновацій. Для громад, таких як Мізоцька ТГ, це означає необхідність не лише мати формально затверджену стратегію, а й забезпечувати її реальне виконання

через побудову ефективної системи управління, регулярний моніторинг, оцінювання впливу політик і залучення мешканців до ухвалення рішень. Саме інтеграція стратегічного мислення, прозорості та дієвої комунікації створює основу для сталого розвитку громади.

7. Комунікаційна спроможність та взаємодія з громадськістю

Комунікаційна спроможність органів місцевого самоврядування (ОМС) є одним із ключових елементів інституційної спроможності громади, оскільки саме ефективна комунікація забезпечує довіру населення, підзвітність влади та посилює участь громадян у процесі прийняття рішень. Здатність ОМС будувати партнерства, підтримувати регулярний двосторонній діалог і забезпечувати доступ громадськості до інформації визначає рівень відкритості та демократичності місцевої влади.

До основних проявів комунікаційної спроможності належать:

- **громадські консультації** — систематичне залучення громадян і зацікавлених сторін до обговорення проєктів рішень;
- **партисипативне бюджетування** — включення жителів до процесу визначення пріоритетів та розподілу бюджетних ресурсів;
- **регулярна публічна звітність** — відкриті звіти про діяльність ОМС, виконання програм, використання коштів;
- **комунікація з бізнесом, інвесторами, громадськими організаціями** — формування партнерств, які сприяють інвестиціям, розвитку інфраструктури та реалізації соціальних проєктів.

У дослідженні Н. Левченко, Н. Дацій та І. Родченко наголошується, «Комунікаційна політика є фундаментом для розробки ефективної стратегії взаємодії органів місцевого самоврядування та громадян, зокрема у сфері управління муніципальними відходами» [40, с. 86]. Науковці підкреслюють, що така стратегія має розглядатися як **комплексна програма дій**, спрямована на:

- підвищення рівня довіри до органів місцевої влади;
- покращення їхнього публічного іміджу;
- формування системних комунікацій із цільовими аудиторіями;
- підвищення обізнаності населення щодо впроваджуваних заходів;
- створення атмосфери громадської нетерпимості до порушення норм законодавства у сфері поведінки з відходами;
- подолання стереотипів щодо бюрократизму або бездіяльності місцевої влади [40, с. 86].

Цей підхід демонструє, що комунікація — це не лише передача інформації, а стратегічний інструмент управління, який забезпечує соціальну підтримку рішень, мобілізує ресурси громади та сприяє розв'язанню конфліктних питань.

Таким чином, інституційна спроможність є багатовимірною системою, де кожен компонент відіграє взаємопов'язану і невід'ємну роль. Її розвиток є ключовим фактором успішної децентралізації, модернізації місцевого управління та забезпечення сталого розвитку громад. Для Мізоцької територіальної громади це означає необхідність гармонійного посилення організаційних, кадрових, фінансових, правових, цифрових, управлінських та комунікаційних можливостей, що забезпечить ефективну реалізацію стратегічних цілей, високу якість публічних послуг і стійке соціально-економічне зростання.

Отже, інституційна спроможність органів місцевого самоврядування виступає цілісною багатовимірною характеристикою, що охоплює організаційні, кадрові, фінансові, нормативно-правові, технологічні, управлінські та комунікаційні компоненти. Кожен із цих елементів формує підґрунтя для ефективного функціонування місцевої влади, забезпечення якості публічних послуг та реалізації завдань розвитку територіальних громад. Інституційна спроможність не є статичною — вона змінюється відповідно до зовнішніх умов, викликів та потреб громади, вимагаючи постійного вдосконалення управлінських процесів, технологій і професійних компетентностей.

Узагальнюючи попередній аналіз, можна стверджувати, що сильні інституції є ключовою умовою успішної децентралізації, адже вони забезпечують збалансоване управління ресурсами, прозорість процедур прийняття рішень, якість стратегічного планування та залучення громадян до управління. Саме інституційна спроможність визначає здатність органів місцевого самоврядування виконувати власні повноваження, реагувати на соціально-економічні зміни, модернізувати систему надання послуг та досягати вимірюваних результатів. Вона також є фундаментом для формування довіри населення, ефективної взаємодії з бізнесом, інвесторами та громадськими організаціями.

Для Мізоцької територіальної громади інституційна спроможність має особливе значення, оскільки визначає її можливості щодо забезпечення стабільності місцевого бюджету, підтримки розвитку освіти, культури, спорту та соціальної сфери, а також створення сприятливого середовища для інвестицій та економічного зростання. Сучасні виклики — воєнний стан, демографічні зміни, обмеженість фінансових ресурсів, необхідність цифрової трансформації — вимагають від громади гнучких управлінських рішень, високого рівня професійності персоналу та здатності до інновацій.

Таким чином, підвищення інституційної спроможності Мізоцької селищної ради є не лише завданням адміністративного характеру, але й стратегічною умовою забезпечення сталого розвитку, підвищення якості життя населення та реалізації довгострокових цілей громади. Формування ефективної системи управління, здатної адаптуватися до змін, впроваджувати сучасні технології, зміцнювати фінансову базу та будувати партнерства з громадськістю — це ключ до успішного розвитку Мізоцької територіальної громади в умовах сучасних реформ та євроінтеграційних процесів.

1.2. Нормативно-правове забезпечення інституційного розвитку місцевого самоврядування в Україні та Європейські стандарти, моделі розвитку інституційної спроможності муніципалітетів

Правове регулювання інституцій органів місцевого самоврядування в Україні базується на Конституції (Розділ XI) та спеціальних законах, насамперед на Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні», а також інших актах, що стосуються адміністративно-територіального устрою, фінансів, служби та особливостей в умовах воєнного стану, визначаючи їхню структуру, повноваження (управління власністю, комунальні послуги, благоустрій), взаємодію з державною владою та відповідальність. Воно забезпечує їхню автономність у вирішенні місцевих питань та підконтрольність у рамках закону.

Основні нормативні акти:

- Конституція України: Закріплює основи місцевого самоврядування та його правовий захист (Статті 140-146).
- Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»: Головний закон, що деталізує систему (сільські, селищні, міські, районні, обласні ради), їхні виконавчі органи, повноваження та відповідальність.
- Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування»: Регулює питання статусу, організації та проходження служби посадовими особами.
- Закони України «Про органи державної влади та органи місцевого самоврядування» та інші: Визначають взаємодію між рівнями влади.
- Закон України «Про правовий режим воєнного стану» та зміни до нього: Встановлює особливості функціонування ОМС в умовах війни.

Ключові аспекти регулювання:

- Система: Сільські, селищні, міські ради, районні та обласні ради, а також їхні виконавчі органи (виконкоми, відділи, управління).
- Повноваження: Управління комунальною власністю, вирішення питань благоустрою, ЖКГ, охорони здоров'я, освіти, фінансів, забезпечення законності та правопорядку на своїй території.

- Взаємодія з державою: Контроль за законністю актів ОМС, делеговані повноваження, нагляд з боку місцевих держадміністрацій.

- Правові акти: Статути громад, рішення рад, розпорядження голів, рішення виконкомів (як нормативно-правові та індивідуальні акти).

- Воєнний стан: Тимчасові обмеження та спеціальні повноваження для забезпечення життєдіяльності громад в умовах війни, з метою консолідації влади та ресурсів.

Таким чином, правове регулювання створює інституційну основу та правові рамки для функціонування місцевого самоврядування, забезпечуючи його самостійність та підконтрольність [34].

Інституційний розвиток органів місцевого самоврядування (ОМС) в Україні ґрунтується на розгалуженій системі нормативно-правових актів, що визначають організаційні засади, компетенції, фінансові ресурси та механізми управління територіальними громадами. Саме законодавче забезпечення створює базові передумови для формування інституційної спроможності громад, підвищення якості публічних послуг, ефективності управлінських процесів та розвитку демократичних стандартів врядування.

Ключовим актом, що визначає правові основи місцевого самоврядування, є **Конституція України**, яка у статтях 140–146 закріплює право територіальних громад на самоврядування, гарантує їхню **організаційну, матеріальну та фінансову автономію**, визначає структуру ОМС та принципи їхньої відповідальності перед населенням [36]. Ці положення створюють фундамент для самостійного прийняття рішень і виконання власних та делегованих повноважень.

Базовим спеціальним законом є **Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»**, який визначає систему, повноваження та організаційно-правові механізми діяльності сільських, селищних і міських рад та їхніх виконавчих органів. Закон регламентує принципи **народовладдя, публічності, підзвітності, субсидіарності, правової та організаційної автономії**, що визначають якість інституційного функціонування громад. Через детально

окреслені повноваження та процедури цей закон формує основу інституційної спроможності, задаючи стандарти управління, комунікації, планування та контролю [25].

Фінансова база інституційного розвитку закладена у **Бюджетному кодексі України**, який регулює формування, виконання та контроль місцевих бюджетів, визначає правила міжбюджетних відносин, розширює можливості громад щодо управління ресурсами та запроваджує **програмно-цільовий метод**, середньострокове планування та індикаторну оцінку бюджетних програм. Ці інструменти є критично важливими для підсилення фінансової стійкості та стратегічного планування на місцевому рівні [14].

Для забезпечення фінансової автономії громад визначальне значення має **Податковий кодекс України**, який встановлює систему місцевих податків і зборів, механізми адміністрування та повноваження громад у сфері податкової політики. Посилення ролі місцевих податків після реформи 2015 року стало основою зростання фінансової спроможності та реальної самостійності громад [50].

Суттєвим елементом нормативної основи розвитку громад є **Закон України «Про співробітництво територіальних громад»**, що регулює інструменти горизонтальної взаємодії – спільні проекти, делегування повноважень, створення спільних комунальних підприємств тощо. Завдяки цьому громади можуть об'єднувати ресурси для більш ефективної реалізації функцій, що особливо важливо для невеликих громад із обмеженим потенціалом [27].

У сфері кадрового забезпечення визначальними є два нормативні акти:

1) Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування»

Він визначає правові, організаційні та кадрові засади діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, вимоги до їхньої компетентності, механізми мотивації,

оцінювання, підвищення кваліфікації та етичні стандарти поведінки. Закон формує **основу професіоналізації служби в ОМС**, що безпосередньо впливає на якість управлінських процесів та рівень інституційної спроможності громад [26].

2) Закон України «Про державну службу»

Хоча державна служба і служба в ОМС є різними інститутами, норми цього закону важливі для інституційного розвитку громад, оскільки:

- встановлюють єдині стандарти професійної компетентності, етичної поведінки та доброчесності публічних службовців;
- регламентують систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- визначають принципи меритократії, неупередженості, політичної нейтральності;
- створюють загальнодержавні рамки для розвитку кадрового потенціалу сфери публічної служби.

Багато положень цього закону інтегруються в систему професійного розвитку посадових осіб ОМС, що підсилює узгодженість публічної служби в Україні та сприяє підвищенню управлінської культури на місцевому рівні [24].

Вказані нормативно-правові акти створюють цілісну систему, що поєднує політичні, фінансові, організаційно-правові та кадрові інструменти розвитку місцевого самоврядування. Саме синергія цих документів забезпечує перехід громад від формального виконання повноважень до стратегічного, відповідального та професійного управління, здатного реагувати на сучасні виклики, включно з війною, цифровою трансформацією та економічною нестабільністю. Законодавча база є не просто набором правил, а архітектурою інституційної спроможності, без якої неможливий сталий розвиток громад та ефективна реалізація реформи децентралізації.

На сьогодні інституційний розвиток місцевого самоврядування також забезпечується низкою стратегічних документів, зокрема:

- **Концепцією реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (2014)** [31], яка була схвалена Кабінетом Міністрів України та визначила цілі децентралізації та створення спроможних громад;
- **Стратегією реформування управління державними фінансами (2022–2025 рр.)**, що спрямована на модернізацію процесів планування та оцінювання ефективності бюджетів [32];
- **Державними стандартами адміністративних послуг**, що передбачені Законом України «Про адміністративні послуги» та регламентують якість сервісів, процедури, строки та механізми контролю [23].

Додатково, розвиток інституційної спроможності громад підтримується адаптацією українського законодавства до європейських норм, зокрема **Європейської хартії місцевого самоврядування**, яка вперше закріпила принципи субсидіарності, фінансової самостійності та інституційної автономії місцевої влади. Україна ратифікувала її у 1997 році, що стало підґрунтям подальших реформ у сфері децентралізації [20].

Основні нормативні акти та їх зв'язок з Хартією:

1. **Міжнародний рівень:** Європейська хартія місцевого самоврядування (ратифікована Україною 15.07.1997 р.).
2. **Національний рівень:**
 - **Конституція України** (визначає засади місцевого самоврядування).
 - **Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»** (основний закон, що деталізує принципи Хартії, як-от законність, самостійність, підзвітність).
 - Інші закони, що стосуються фінансової, організаційної, земельної сфер тощо.

3. Місцевий рівень (локальні акти):

- **Статут територіальної громади:** Основний локальний документ, який закріплює особливості самоврядування в громаді згідно з Хартією.
- **Рішення місцевих рад:** Приймаються в межах їхніх повноважень, мають нормативний (загальнообов'язкові правила) або індивідуальний характер, втілюючи положення Хартії.
- **Регламенти місцевих рад** (порядок роботи ради).
- **Акти виконавчих органів** (виконкомів, управлінь) та посадових осіб (голів, старост).

Варто зазначити, що Хартія встановлює *принципи*, а українське законодавство та акти місцевого самоврядування – це *механізми* їх реалізації на практиці, забезпечуючи правову основу для функціонування місцевого самоврядування.

Також важливо враховувати нормативні акти Кабінету Міністрів України, що деталізують процедури стратегічного планування, бюджетного процесу, цифровізації публічних послуг (зокрема, програми «Дія»), створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), проведення кадрових конкурсів, регламенти діяльності виконавчих органів тощо. У контексті Мізоцької територіальної громади це проявляється у впровадженні стратегічного плану розвитку громади, формуванні прозорого місцевого бюджету, модернізації ЦНАП для зручного отримання адміністративних послуг, а також у проведенні конкурсів на заміщення посад керівників підрозділів ради, що підвищує професійний рівень місцевих службовців.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення інституційного розвитку місцевого самоврядування в Україні є комплексною системою, що охоплює конституційні гарантії, спеціальні закони, галузеве законодавство та стратегічні документи. У Мізоцькій ТГ ця система забезпечує формування спроможної громади, підвищення якості публічних послуг, зміцнення кадрового та фінансового

потенціалу, а також створює умови для ефективного управління на місцевому рівні, що відповідає сучасним вимогам децентралізації та розвитку територій.

Європейські стандарти та моделі розвитку інституційної спроможності муніципалітетів

Розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування в країнах Європи ґрунтується на усталених принципах демократичного урядування, субсидіарності, місцевої автономії та високих стандартах якості публічних послуг. У європейському просторі сформовано низку моделей та інструментів, які визначають зміст і механізми функціонування спроможних муніципалітетів та можуть бути адаптовані в Україні в контексті децентралізації та реформування публічного управління.

Європейська хартія місцевого самоврядування як базовий стандарт

Основоположним документом щодо інституційної спроможності муніципалітетів є **Європейська хартія місцевого самоврядування (1985)** [20]. Вона закріплює такі принципи:

- **локальна автономія** — муніципалітети повинні мати достатні повноваження та ресурси для вирішення місцевих питань;
- **повсюдність місцевого самоврядування**;
- **субсидіарність** — рішення повинні прийматися на найближчому до громадянина рівні;
- **фінансова незалежність**, зокрема право муніципалітетів на власні доходи;
- **організаційна самостійність**, включно з можливістю визначати внутрішню структуру.

Згідно з аналізом В. Толкованова, «Європейська Хартія місцевого самоврядування є результатом серії ініціатив та багатьох років дискусій, що мали

місце у Раді Європи. Захист та зміцнення місцевої автономії в Європі за допомогою документа, що відображає принципи, яких мають дотримуватись всі демократичні держави Європи, є давнім бажанням прихильників місцевого самоврядування» [62]. Саме завдяки Хартії в Європі вироблено уніфіковані підходи до оцінювання інституційної спроможності муніципалітетів.

Моделі місцевого самоврядування у країнах Європи

У європейських країнах існує кілька домінантних моделей муніципального управління, що визначають організацію влади на місцях та ступінь інституційної автономії:

1. Континентальна (європейська) модель

Характеризується високою правовою визначеністю, наявністю статутів муніципалітетів, чітким розподілом компетенцій між органами влади. До неї належать Франція, Німеччина, Італія. Основні риси:

- сильна нормативна база;
- професійна адміністрація;
- сталі структури публічного контролю;
- високий рівень організаційного та кадрового забезпечення.

Континентальна модель вважається однією з найбільш збалансованих у Європі, оскільки поєднує високу автономію громад із ефективними механізмами державного контролю. Для України її досвід є надзвичайно цінним у контексті реформ децентралізації. Зокрема, сильна нормативно-правова база і професійна муніципальна служба можуть бути орієнтиром для подальшого розвитку вітчизняної системи місцевого самоврядування. Впровадження таких елементів дозволило б підвищити інституційну спроможність громад, забезпечити більше стратегічності у прийнятті рішень, а також мінімізувати ризики політичної нестабільності та неефективного використання ресурсів.

2. Скандинавська модель

Країни: Швеція, Данія, Норвегія, Фінляндія.

Характеризується найбільшим рівнем автономії та інституційної спроможності муніципалітетів:

- великий обсяг власних ресурсів;
- високий рівень довіри до місцевої влади;
- активна участь громадян у прийнятті рішень;
- професіоналізація муніципальної служби;
- акцент на якості послуг і результатах діяльності.

За В. Мельничуком, саме скандинавські країни у контексті конструювання системи місцевого самоврядування об'єднує переважно географія, адже історично і політично МСВ у вказаних державах розвивалося по-різному [43, с. 283]. Скандинавські країни вирізняються широкими повноваженнями муніципалітетів у соціальному забезпеченні, освіті, охороні здоров'я та екології, із сильною фіскальною децентралізацією. У Швеції муніципалітети самостійно стягують податки та планують бюджети, що сприяє автономії, тоді як у Данії центральна влада контролює місцеві податки. Фінляндія гарантує конституційне право на місцеві податки, але реформи тривають для передачі повноважень регіонам.

3. Англосаксонська модель

Англосаксонська модель, яка характерна передусім для Великої Британії, Ірландії, а в модернізованій формі — також для Канади, Австралії та Нової Зеландії, вирізняється високим ступенем управлінської гнучкості, орієнтацією на результат та широким залученням недержавних акторів до виконання місцевих функцій. Ця модель часто розглядається як одна з найбільш динамічних та адаптивних у Європі та англomовному світі. Її ключові особливості включають:

- **гнучкість у формуванні управлінських структур**, що дозволяє муніципалітетам самостійно визначати оптимальну організаційну модель відповідно до місцевих умов;
- **високу частку контрактних та партнерських відносин** між владою, приватним сектором і громадськими організаціями, зокрема через механізми аутсорсингу й державно-приватного партнерства;
- **системи менеджменту, побудовані на результатах (performance management)**, коли діяльність органів влади оцінюється за досягнутими показниками ефективності, якості послуг та рівня задоволеності громадян.

У межах англосаксонської моделі муніципалітети мають широкую автономію не лише у визначенні пріоритетів, але й у впровадженні управлінських інновацій — таких як цифрове урядування, інклюзивні процедури прийняття рішень, етичне регулювання та незалежний аудит. Значна частина повноважень делегується на рівень місцевих громад, а акцент робиться на мінімізації бюрократії, використанні ринкових механізмів та конкурентних процедур.

Англосаксонська модель демонструє іншу логіку розвитку інституційної спроможності порівняно з континентальною. Якщо у Франції чи Німеччині основою є регламентованість, стабільність і правова чіткість, то британський тип управління тяжіє до прагматизму, ефективності та гнучкої адаптації. Це дозволяє муніципалітетам швидко реагувати на зовнішні виклики, перебудовувати власні структури, експериментувати з формами надання послуг.

Для України, де практично завершено децентралізацію і формується нова культура публічного управління, елементи англосаксонської моделі можуть бути особливо корисними, зокрема:

- **орієнтація на вимірювані результати**, що підсилює підзвітність та прозорість;

- **розвиток партисипативних та партнерських механізмів**, що сприяє формуванню довіри між громадою та владою;
- **впровадження сучасних систем оцінки ефективності**, які дозволяють раціонально використовувати обмежені ресурси;
- **моделі аутсорсингу та державно-приватного партнерства**, що розширюють можливості малих громад, подібних до Мізоцької ТГ, без додаткового бюджетного навантаження.

Отже, англосаксонська модель може слугувати цінним орієнтиром для модернізації українських громад, особливо в аспектах стратегічного менеджменту, ефективності, цифровізації та партнерської взаємодії.

4. Центральноевропейська модель (постсоціалістична)

Центральноевропейська модель місцевого самоврядування сформувалася у країнах, що вийшли з соціалістичної системи — Польщі, Чехії, Словаччині, Угорщині — та протягом 1990–2000-х років здійснили комплексні політичні та економічні трансформації. В основі цих змін лежав перехід від централізованої, директивної моделі управління до децентралізованої, демократичної системи, яка ґрунтується на принципах субсидіарності, місцевої автономії, підзвітності та фінансової самостійності.

Ключові результати реформ у державах Центральної Європи включають:

- **посилення фінансової автономії муніципалітетів** шляхом передачі їм повноважень щодо адміністрування податків, розширення власних доходів та участі у перерозподілі державних фінансів;
- **інституціоналізацію локальної демократії**, що передбачала виборність органів місцевого самоврядування, відкритість їх діяльності та створення механізмів громадської участі;

- **впровадження сучасних інструментів управління**, таких як стратегічне планування, оцінювання якості послуг, системи внутрішнього контролю та аудиту;
- **створення державних і муніципальних систем моніторингу якості публічних послуг**, що забезпечило вищий рівень прозорості та професіоналізації управлінського процесу.

Як зазначає В. Мельничук, «Польща пройшла складний, але послідовний шлях становлення трирівневої моделі місцевого самоврядування. Реформи ґрунтувалися на усвідомленні прямого зв'язку між децентралізацією та соціально-економічною лібералізацією, відкриттям ринків і розвитком конкурентного середовища. Тривалі дискусії щодо оптимальної кількості рівнів влади були комплексними — з урахуванням не лише політичних, а й економічних, територіальних та соціальних чинників» [43, с. 279]. Польський досвід показує, що глибоке експертне опрацювання реформ та їх узгодженість з економічною політикою держави стали ключем до успішної модернізації муніципального управління.

Центральноєвропейська модель демонструє, що **успішна децентралізація неможлива без синхронності політичних, економічних та інституційних змін**. Тут особлива увага приділяється не лише передачі повноважень на місцевий рівень, а й створенню дієвих механізмів контролю, нагляду, фінансової дисципліни та публічної підзвітності. Такий комплексний підхід сприяє підвищенню довіри населення, стабільності місцевих фінансів та професіоналізації муніципальної служби.

Центральноєвропейська модель має практичні цінності для України через подібність історичного старту, а саме — централізовану адміністративну систему та актуальність її модернізації. Їх досвід підтверджує: успіх реформ залежить не лише від прийняття законів, а й від створення інституційних умов — кадрових, фінансових, технологічних — що дозволяють органам місцевого самоврядування

реально скористатися новими повноваженнями. Саме такий підхід забезпечує сталу інституційну спроможність громад та ефективність публічного управління.

Стандарти та інструменти інституційної спроможності в ЄС

Розвиток інституційної спроможності муніципалітетів у країнах Європейського Союзу ґрунтується на комплексі стандартів, моделей та інструментів, які забезпечують підвищення якості публічного управління, прозорості та професіоналізації діяльності органів місцевого самоврядування. Європейські підходи акцентують на самооцінюванні, відкритості, стратегічному плануванні, цифровізації та залученні громадян до прийняття рішень. У цьому контексті можна виділити такі ключові інструменти [8;12;21;9]:

Таблиця 1.1

Інструмент / Стандарт	Основні елементи
1. CAF (Common Assessment Framework)	• Самооцінювання органів влади • Стандарти управління процесами • Фокус на якості публічних послуг
2. SIGMA (OECD–EU)	• Стратегічне планування • Управління персоналом • Фінансовий менеджмент • Системи внутрішнього контролю
3. Європейські індикатори локального врядування	• Прозорість • Фінансова спроможність • Ефективність • Участь громадян
4. Digital Governance Standards	• Електронні сервіси • Відкриті дані • Цифрові реєстри • Автоматизовані системи прийняття рішень

У Європейському Союзі сформовано сучасні стандарти та інструменти, спрямовані на оцінювання та підсилення інституційної спроможності муніципалітетів. Серед них **CAF (Common Assessment Framework)** є європейською моделлю вдосконалення публічного управління, яка забезпечує системне самооцінювання органів влади, впровадження стандартів управління

процесами та постійний фокус на підвищенні якості публічних послуг для громадян. **Програма SIGMA (OECD–EU)** розробляє стандарти, що охоплюють стратегічне планування, управління персоналом, фінансовий менеджмент та системи внутрішнього контролю, сприяючи підвищенню ефективності та прозорості муніципального управління. **Європейські індикатори локального врядування**, розроблені Радою Європи, визначають ключові критерії оцінювання муніципальної спроможності, такі як прозорість, фінансова стійкість, ефективність управлінських процесів та активна участь громадян у прийнятті рішень. Крім того, у країнах ЄС активно впроваджуються **Digital Governance Standards**, що включають електронні сервіси, відкриті дані, цифрові реєстри та автоматизовані системи прийняття рішень. Цифровізація визнається одним із ключових чинників розвитку інституційної спроможності сучасних муніципалітетів, оскільки вона підвищує доступність, прозорість та оперативність надання публічних послуг. Таким чином, комплексне застосування цих інструментів створює умови для більш ефективного, прозорого та сучасного управління на місцевому рівні в ЄС.

У країнах ЄС цифровізація визнається одним з основних факторів підвищення інституційної спроможності, оскільки забезпечує доступність публічних послуг, зменшує адміністративні бар'єри, мінімізує корупційні ризики та підвищує довіру громадян до влади.

Наразі Україна активно інтегрує європейські стандарти інституційної спроможності у власну систему місцевого самоврядування, особливо в межах реформи децентралізації та цифрової трансформації. Елементи CAF, підходи SIGMA, індикатори демократичного врядування Ради Європи, а також стандарти цифрового врядування вже адаптуються через:

- Програму **U-LEAD з Європою**, яка впроваджує інструменти оцінювання якості послуг, організаційної спроможності та адміністрування;
- розвиток платформ «Дія», «Prozorro», «OpenBudget», що підсилюють цифрову й фінансову прозорість;

- застосування **EDGE, LDAT, LOGO** та інших європейських методик для оцінки управлінської та кадрової спроможності громад;
- запровадження середньострокового бюджетування та програмно-цільового методу відповідно до рекомендацій OECD.

Важливою особливістю українського контексту є те, що європейські інструменти не просто копіюються, а адаптуються під національне законодавство, адміністративну систему та специфіку громад, зокрема різний рівень ресурсної забезпеченості, кадрового потенціалу та цифрової готовності.

На думку В. В. Марчука та В. І. Мельничука, «Система місцевого самоврядування, з одного боку, є одним із головних об'єктів євроінтеграційних перетворень в Україні, з іншого боку, має відчутний потенціал у реалізації реформ, закладених Угодою про асоціацію» [42, с. 38]. Цей підхід авторів підкреслює, що саме органи місцевого самоврядування стають ключовою ланкою у впровадженні європейських стандартів належного врядування, оскільки саме на рівні громад відбувається практична реалізація реформ, модернізація управлінських процесів, підвищення прозорості та якості публічних послуг. Таким чином, МСВ не лише реагує на вимоги євроінтеграції, а й формує стійку основу для сталого розвитку та посилення інституційної спроможності держави в цілому.

Для громад, таких як Мізоцька територіальна громада, використання цих інструментів створює можливості підвищення інституційної спроможності, розвитку систем управління, покращення якості послуг та формування сучасної моделі муніципального врядування, орієнтованої на результат і потреби мешканців.

Узагальнюючи зміст розділу, можна стверджувати, що європейські стандарти та моделі розвитку інституційної спроможності муніципалітетів формують комплексну та багатовимірну систему підсилення місцевого врядування. Інструменти CAF, SIGMA, європейські індикатори локальної демократії та

стандарти цифрового врядування забезпечують цілісні підходи до підвищення ефективності, прозорості, підзвітності та якості управління в громадах. Вони спрямовані на удосконалення внутрішніх процесів, розвиток кадрового потенціалу, модернізацію фінансового менеджменту, впровадження цифрових рішень і активізацію участі громадян.

Європейська практика демонструє, що інституційно спроможний муніципалітет – це не лише організаційно та фінансово сильна структура, а передусім ефективний публічний сервіс, зорієнтований на потреби громади. Розвиток спроможності передбачає постійний процес вдосконалення, що включає стратегічне бачення, дотримання стандартів належного врядування та використання сучасних технологічних рішень.

Для України, яка перебуває на шляху інтеграції до Європейського Союзу, ці моделі мають не лише методологічну, але й практичну цінність. Вони забезпечують структуровані підходи до впровадження реформ децентралізації, підвищують якість управлінських рішень на місцевому рівні та зміцнюють здатність громад самотійно та ефективно виконувати свої повноваження. Таким чином, адаптація та застосування європейських стандартів створює фундамент для побудови сучасної, конкурентоспроможної та спроможної системи місцевого самоврядування в Україні.

1.3. Теоретичні підходи та методи оцінювання інституційної спроможності органів місцевого самоврядування

Оцінювання інституційної спроможності органів місцевого самоврядування (ОМС) є важливим інструментом забезпечення ефективності їх діяльності, оскільки дає змогу комплексно визначити сильні та слабкі сторони управлінських процесів, виявити потреби в модернізації, сформулювати обґрунтовані управлінські рішення та, відповідно, підвищити якість публічного управління. Н. Колісніченко

та М. Войновський у своїй праці, присвяченій розмежуванню понять інституційної та інституціональної спроможності місцевого самоврядування, зазначають, «Щодо місцевого розвитку, інституційна спроможність місцевого спрямування є здатністю інституту місцевого самоврядування реалізувати усю сукупність загальноприйнятих, законодавчо і традиційно усталених норм, правил та обмежень, формування, регулювання та використання яких забезпечує функціонування інституту місцевого самоврядування.» [35, с. 306]. Такий підхід авторів дозволяє розглядати спроможність місцевого самоврядування не лише як технічну чи організаційну характеристику окремого органу, а як інтегральне явище, що відображає узгодженість, взаємодію та стратегічну здатність усієї системи ОМС функціонувати в умовах постійних соціально-економічних змін. Це особливо важливо для України, де інституційна спроможність громад визначає успіх реформ децентралізації та ефективність наближення до європейських стандартів врядування.

У межах реформи децентралізації оцінювання інституційної спроможності набуло особливого значення, адже забезпечує підґрунтя для підвищення ефективності місцевого самоврядування та розвитку громад. Результати такого оцінювання виступають основою для планування бюджетної політики, кадрового забезпечення, цифрової трансформації та модернізації управлінських процедур.

Оцінювання інституційної спроможності органів місцевого самоврядування (ОМС) є необхідною передумовою підвищення ефективності їхньої діяльності, оскільки дозволяє всебічно проаналізувати сильні й слабкі сторони управлінських процесів, визначити потреби у модернізації, сформулювати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечити якість публічного врядування відповідно до європейських стандартів.

У сучасному науковому дискурсі окреслено низку концептуальних підходів, що формують методологічну основу для оцінювання інституційної спроможності муніципалітетів. Зокрема, **функціональний підхід** акцентує увагу на виконанні

визначених законом функцій — адміністративних, фінансових, соціальних, управлінських — та оцінює якість стратегічного планування, організації роботи і надання послуг. Він оцінює якість стратегічного планування, організації роботи та надання послуг населенню, визначаючи рівні спроможності як низький, середній чи високий на основі суми балів за критеріями. Цей підхід застосовувався під час формування об'єднаних територіальних громад для перевірки їхнього потенціалу [10].

Інституційний підхід розглядає спроможність як результат взаємодії формальних і неформальних інститутів, включаючи нормативно-правову базу, структуру управління, професіоналізацію кадрів і процедури ухвалення рішень. Автором зазначено, «Інституційний підхід у сучасній юриспруденції є однією з форм організації міждисциплінарних досліджень, орієнтованих на вирішення завдань у межах право- і державознавства, шляхом аналізу особливостей формування, розвитку, трансформації та взаємодії інститутів» [30, с. 125]. Такий підхід дозволяє не лише розглядати правові явища через призму норм чи процедур, а й комплексно оцінювати їх у контексті інституційного середовища, що забезпечує глибше розуміння функціонування державних та правових механізмів, їхньої стійкості, ефективності та здатності адаптуватися до змін.

Процесний підхід дозволяє оцінити якість організації управлінського циклу — від планування до моніторингу й оцінювання результатів, визначаючи здатність системи реагувати на зміни. При реалізації процесного підходу виконавці мають значні повноваження, збільшується їх роль, самостійність і, отже, віддача і задоволення працею. Керівники ж звільняються від поточних оперативних питань і повністю концентруються на вирішенні стратегічних, системних питань. [28].

Ресурсний підхід зосереджується на забезпеченості людськими, фінансовими, інформаційними та матеріальними ресурсами, компетентності персоналу та рівні цифрової інфраструктури. І. О. Кузнецова зазначає, «В останнє десятиріччя ресурсний підхід став домінуючою парадигмою в теорії стратегічного управління»

[37, с. 508]. Це підкреслює зміщення акценту з зовнішніх факторів розвитку організацій на їхній внутрішній потенціал, де ключову роль відіграють кадрові, фінансові, інформаційні та технологічні ресурси. У контексті місцевого самоврядування така парадигма означає, що саме рівень ресурсної забезпеченості та здатність ефективно управляти цими ресурсами визначає стійкість, конкурентоспроможність та результативність органів влади в умовах сучасних викликів. Найповнішим є **комплексний (системний) підхід**, що охоплює всі елементи інституційної спроможності та рекомендований міжнародними організаціями як універсальна модель оцінювання. Європейська Комісія рекомендує відкритий системний підхід, що аналізує організації в їхньому контексті через п'ятикрокову модель: визначення об'єктів оцінки, аналіз взаємозалежностей, цілей та взаємодій, з фокусом на чотири напрями спроможності. [3]. Такий підхід дозволяє розглядати діяльність ОМС як цілісну систему, де управлінські, ресурсні, організаційні та зовнішні чинники взаємопов'язані, а ефективність формується на основі їхньої узгодженої роботи.

У практичній площині оцінювання інституційної спроможності органів публічної влади реалізується через застосування комплексу кількісних і якісних методів, що дають змогу всебічно проаналізувати рівень їх функціонування, управлінського потенціалу та здатності до сталого розвитку. Кількісні методи забезпечують вимірювання фінансових, кадрових і результативних показників, тоді як якісні методи дають змогу оцінити організаційну культуру, якість управлінських рішень та рівень взаємодії з громадськістю. Поєднання цих підходів дозволяє сформувати об'єктивну та цілісну картину інституційної спроможності, необхідну для визначення пріоритетів подальшого розвитку та вдосконалення системи публічного управління.

Такі методи спрямовані на виявлення сильних і слабких сторін інституцій, оцінку ефективності управлінських процесів, кадрового, фінансового та організаційного забезпечення, а також ступеня відповідності діяльності органів влади стратегічним цілям і суспільним потребам які наведені в даній діаграмі:

Методи оцінювання інституційної спроможності



Складено автором на основі: [29]

Метод індикаторів і показників, який активно використовується OECD, UNDP та Радою Європи, дозволяє здійснювати міжмуніципальні порівняння, формувати рейтинги та виявляти ключові прогалини у діяльності громад. **Оцінка на основі компетентностей** фокусується на професійних навичках керівників і посадових осіб, а її широке застосування у країнах ЄС і Канади свідчить про актуальність компетентнісного підходу в управлінні. **SWOT-аналіз** дає змогу охарактеризувати внутрішні сильні та слабкі сторони муніципалітету, а також зовнішні можливості та загрози, що використовуються під час стратегічного планування. **Експертні оцінки** дозволяють залучити фахівців до аналізу фінансової політики, структури управління та якості послуг. **Самооцінювання**, широко застосоване у програмах DOBRE, U-LEAD та ініціативах Ради Європи, сприяє підвищенню внутрішньої відповідальності громад. **Бенчмаркінг**

забезпечує зіставлення з найуспішнішими громадами та формує орієнтири розвитку, тоді як **соціологічні методи** дають інформацію про рівень довіри, участь громадян і задоволеність послугами.

Важливу роль у міжнародній та українській практиці відіграють також спеціалізовані моделі оцінювання інституційної спроможності. **Модель «5С» UNDP** охоплює п'ять основних складових: компетентність (Competence), спроможність (Capacity), координація (Coordination), комунікація (Communication) та креативність (Creativity), що дозволяють комплексно оцінити потенціал до відновлення та розвитку. Цей підхід інтегрує методологію самооцінки для виявлення сильних і слабких сторін інститутів у контексті стратегічного планування та ресурсного менеджменту. **Модель CLAD/OECD** аналізує стратегічне планування, управління людськими ресурсами, якість регулювання та фінансовий менеджмент. **Модель LOGO/LDAT (Local Democracy Assessment Tool)** від Ради Європи активно застосовується в Україні для комплексної оцінки спроможності територіальних громад. Вона охоплює ключові аспекти, такі як демократичне врядування, прозорість, ефективність, кадрову спроможність та цифрову зрілість. Ця модель базується на міжнародних стандартах локальної демократії та сприяє посиленню доброго врядування на місцевому рівні [6].

Узагальнюючи наведений аналіз, слід зазначити, що системне оцінювання інституційної спроможності є ключовою умовою успішної реалізації реформи децентралізації та модернізації публічного управління. Воно сприяє підвищенню ефективності управління, професіоналізації кадрів, раціональному використанню ресурсів, формуванню якісної бюджетної та стратегічної політики, розвитку цифрової інфраструктури та зростанню довіри громадян до влади. Завдяки системному оцінюванню ОМС отримують можливість формувати управлінські системи, здатні забезпечити сталий соціально-економічний розвиток територіальних громад і відповідність європейським стандартам муніципального врядування.

Отже, у даному розділі було здійснено комплексне теоретичне обґрунтування поняття, змісту та методологічних засад інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про її сутність та ключові елементи. Інституційна спроможність визначається як багатовимірна характеристика діяльності органів місцевого самоврядування, що охоплює організаційні, кадрові, фінансові, процесні, нормативні та цифрові компоненти та забезпечує здатність громади ефективно виконувати свої функції, надавати якісні публічні послуги й реагувати на динамічні соціально-економічні виклики.

Розгляд нормативно-правового забезпечення показав, що в Україні створено комплексну правову основу для зміцнення спроможності територіальних громад. Зокрема, реформи децентралізації, оновлення бюджетного законодавства, розвиток електронного врядування та стратегічне планування суттєво розширили можливості місцевих органів влади, включаючи Мізоцьку селищну громаду. Саме нормативна база сьогодні формує ключові умови для автономності, відкритості, фінансової стійкості та підзвітності місцевого управління.

Аналіз європейських стандартів і моделей розвитку інституційної спроможності показав, що такі підходи, як CAF, SIGMA, індикатори демократичного врядування Ради Європи та стандарти цифрового управління, визначають нові орієнтири для модернізації місцевого самоврядування. Їх інтеграція в українську практику сприяє підвищенню якості управлінських процесів, посиленню стратегічного планування та формуванню ефективної інституційної екосистеми на рівні громад. Для Мізоцької територіальної громади ці моделі є не лише методологічними орієнтирами, а й практичними інструментами для удосконалення управління, оптимізації послуг та підвищення прозорості.

У межах теоретичних підходів до оцінювання інституційної спроможності було визначено, що її комплексне вимірювання можливе лише за умови застосування функціонального, інституційного, процесного, ресурсного та системного підходів. Методологічний інструментарій включає індикаторні моделі,

SWOT-аналіз, експертні оцінки, самооцінювання, бенчмаркінг та соціологічні методи, що дозволяють отримати всебічну картину реального стану управління громадою. Застосування цих підходів є надзвичайно важливим для Мізоцької селищної громади, оскільки забезпечує можливість об'єктивно оцінити рівень організаційного та кадрового потенціалу, ефективність бюджетного менеджменту, ступінь цифровізації та якість взаємодії з громадянами.

Висновки до розділу 1

За результатами опрацювання теоретичних, методологічних і нормативних засад інституційної спроможності органів місцевого самоврядування можна зробити наступні висновки:

інституційна спроможність ОМС є багатовимірною категорією, що охоплює організаційну, кадрову, фінансову, правову, технологічну, управлінську та комунікаційну компоненти. Її сутність полягає у здатності органів місцевої влади ефективно виконувати свої функції, забезпечувати якість публічних послуг, стратегічний розвиток території та стале врядування. Науковці (О. Омельчук, Н. Колісніченко, М. Микитишин, О. Рось та ін.) підкреслюють, що інституційна спроможність визначає реальну можливість громади діяти автономно, результативно та прозоро;

нормативно-правове підґрунтя інституційного розвитку в Україні є достатньо розвиненим. Конституція України, закони «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про державну службу», Бюджетний та Податковий кодекси, а також законодавство про співробітництво громад формують цілісну базу для зміцнення автономії, забезпечення фінансової спроможності, професіоналізації кадрів і впровадження сучасних управлінських практик. Разом із тим, практика їх реалізації вимагає

вдосконалення інституційних механізмів, підвищення якості кадрового забезпечення та дотримання принципів доброчесності;

європейські стандарти інституційної спроможності, зокрема вимоги Європейської хартії місцевого самоврядування, моделі континентального, англосаксонського та центральноєвропейського муніципального управління, а також інструменти CAF, SIGMA, LOGO/LDAT та стандарти цифрового врядування, демонструють можливості для адаптації в Україні. Вони спрямовані на підвищення прозорості, підзвітності, фінансової стійкості, якості послуг та залучення громадян до прийняття рішень. Для українських громад, включаючи Мізоцьку, ці моделі можуть стати орієнтиром у розвитку управлінських процесів і модернізації публічного адміністрування;

методи оцінювання інституційної спроможності — індикаторні моделі, SWOT-аналіз, експертні оцінки, самооцінювання, бенчмаркінг — забезпечують комплексне бачення сильних і слабких сторін ОМС, дозволяють планувати розвиток громади на основі об'єктивних даних і міжнародних стандартів. Їх застосування є необхідною умовою для підвищення ефективності врядування, формування стратегічних пріоритетів та впровадження системи постійного вдосконалення.

На нашу думку, з метою посилення результативності ОМС в сучасних умовах регіонального розвитку як на державному, так і на регіональному рівнях варто приділити увагу наступним управлінським заходам:

1. **Інтегрувати системи оцінювання інституційної спроможності**, такі як LOGO/LDAT або CAF, у практичну діяльність органів місцевого самоврядування, що дозволить визначати реальні потреби громади та будувати управління на основі даних.
2. **Удосконалити нормативно-правове забезпечення**, зокрема процедури стратегічного планування, внутрішнього контролю та оцінювання діяльності

виконавчих органів, з урахуванням європейських стандартів і кращих практик.

3. **Підсилити кадрову політику ОМС**, забезпечивши системне підвищення кваліфікації, професійний розвиток, формування культури етичного управління та впровадження принципів публічної служби — політичної нейтральності, прозорості, доброчесності та підзвітності.
4. **Розвивати цифрову та технологічну інфраструктуру громади**, впроваджувати системи електронного документообігу, відкритих даних, аналітичних платформ та інструментів електронної демократії.
5. **Адаптувати європейські моделі інституційної спроможності**, зокрема підходи центральноєвропейських країн, які успішно поєднали децентралізацію з розвитком місцевої автономії та професіоналізацією управління.
6. **Забезпечити регулярне проведення самооцінювання та аудиту управлінських процесів**, що дозволить своєчасно виявляти проблеми, формувати стратегії модернізації та підвищувати якість публічних послуг.

Отже, теоретико-методологічний аналіз засвідчує, що інституційна спроможність є ключовим чинником модернізації публічного управління та успішної реалізації децентралізації в Україні. Її розвиток потребує комплексного підходу, активної імплементації європейських стандартів та постійного вдосконалення управлінських процесів на місцевому рівні.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що інституційна спроможність є фундаментальною умовою ефективного функціонування органів місцевого самоврядування та ключовим чинником успішної реалізації реформи децентралізації. Для Мізоцької громади сформована теоретико-методологічна база є важливою відправною точкою для подальшого аналізу її реальних управлінських можливостей, визначення проблемних зон, формування стратегічних цілей розвитку та підвищення якості публічних послуг.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТА ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЗОЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

(2022–2024 рр.)

2.1. Особливості організаційної структури та управлінської діяльності виконавчих органів Мізоцької селищної ради

Організаційна структура Мізоцької селищної ради формує основу управлінської діяльності громади та визначає рівень її інституційної спроможності. Виконавчі органи ради забезпечують реалізацію державної політики на місцевому рівні, виконання власних і делегованих повноважень, надання публічних послуг і реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку. Система виконавчих органів функціонує відповідно до Конституції України, Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та положень про структурні підрозділи, що ухвалюються селищною радою.

Одним із ключових виконавчих підрозділів є Відділ освіти, культури і туризму, молоді та спорту, який відіграє значну роль у забезпеченні соціально-гуманітарного розвитку громади. Він реалізує державну політику у сферах освіти, культури, туризму, молоді та спорту, координує мережу закладів і відповідає за організацію діяльності установ, що перебувають у його підпорядкуванні [16]. До мережі входять сім закладів загальної середньої освіти, один заклад дошкільної освіти, позашкільні установи, серед яких Мізоцький будинок школярів та молоді, Мізоцька музична школа та Комунальний заклад «Мізоцький центр культури, дозвілля і туризму» [60, с. 82-84].

Управлінська діяльність відділу охоплює широкий спектр завдань: формування та реалізація місцевих програм розвитку освіти і культури, організація роботи закладів освіти, забезпечення соціального захисту педагогів, розвиток

культурної інфраструктури, популяризація туристичного потенціалу, підтримка молодіжних ініціатив та організація спортивних заходів. Виконання цих завдань потребує високого рівня координації та взаємодії між відповідальними підрозділами.

Організаційна структура відділу є лінійно-функціональною, що дозволяє поєднувати централізоване управління з гнучкістю функціональних зв'язків. Керівництво здійснює начальник відділу, який координує роботу головних і провідних спеціалістів, бухгалтерської служби та методистів. Вертикальна підзвітність забезпечує чіткий розподіл функцій та відповідальності: спеціалісти підпорядковуються начальнику відділу, а він — голові селищної ради. Горизонтальні зв'язки виявляються у співпраці між спеціалістами різних напрямів, що сприяє комплексному розв'язанню питань у сферах освіти, культури, молоді, туризму та спорту.

Важливою складовою управлінської діяльності виконавчих органів є міжвідомча та міжрівнева співпраця. Відділ освіти, культури і туризму, молоді та спорту активно взаємодіє з Управлінням освіти і науки Рівненської ОДА, Департаментом культури і молодіжної політики, освітніми та культурними закладами сусідніх територіальних громад. Така взаємодія сприяє координації управлінських рішень, обміну досвідом, реалізації спільних ініціатив та впровадженню інноваційних практик у сферах освіти, культури та молодіжної політики.

У сфері освіти співпраця відбувається через реалізацію державних і регіональних програм, підвищення кваліфікації педагогічних працівників, організацію освітніх конкурсів і заходів. У культурній та туристичній сферах організаційна діяльність спрямована на розвиток культурних проєктів, проведення мистецьких і краєзнавчих заходів, збереження нематеріальної культурної спадщини. У сфері молоді та спорту відділ забезпечує підтримку молодіжних ініціатив, організацію спортивних змагань та розвиток відповідної інфраструктури.

Таким чином, організаційна структура та управлінська діяльність виконавчих органів Мізоцької селищної ради, зокрема Відділу освіти, культури і туризму, молоді та спорту, характеризуються системністю, функціональною узгодженістю та широкими горизонтальними й вертикальними зв'язками. Це створює умови для ефективного виконання повноважень і забезпечує необхідний рівень інституційної спроможності громади.

2.2. Фінансова спроможність громади як елемент інституційної спроможності: аналіз доходів бюджету, оцінка ефективності використання бюджетних ресурсів та аналіз видаткової частини бюджету (2022–2024 рр.)

Фінансова спроможність територіальної громади є однією з ключових характеристик її інституційної спроможності, оскільки визначає здатність органів місцевого самоврядування забезпечувати якісне надання публічних послуг, реалізовувати стратегічні пріоритети розвитку, утримувати соціальну інфраструктуру та виконувати делеговані державою повноваження. Аналіз доходної частини бюджету Мізоцької селищної територіальної громади за 2022–2024 роки дозволяє оцінити рівень фінансової автономії, структуру джерел наповнення бюджету та тенденції їх зміни у динаміці.

Доходи бюджету громади формуються відповідно до вимог Бюджетного кодексу України та включають податкові, неподаткові надходження, доходи від операцій з капіталом і офіційні трансферти. Вони відображають економічний потенціал території, ефективність адміністрування податків, рівень розвитку підприємництва та вплив зовнішніх факторів на фінансовий стан громади. Структура доходів визначає можливості громади у виконанні обов'язкових та розвиткових функцій, а також рівень її стійкості до змін бюджетної політики держави.

На основі показників Державного порталу відкритих бюджетів України «OpenBudget» [18], який забезпечує відкритість і підзвітність бюджетних рішень,

нами проведено структурно-динамічний аналіз доходної частини бюджету Мізоцької територіальної громади за 2022–2024 роки з урахуванням темпів зростання власних доходів, рівня залежності від трансфертів, податкової автономії та впливу зовнішніх соціально-економічних чинників на формування фінансової бази громади.

У 2022–2024 роках дохідна частина бюджету Мізоцької ТГ демонструвала поступове зростання, що свідчить про тенденцію до зміцнення фінансової бази громади. Податкові надходження залишаються основою власних доходів, тоді як офіційні трансферти становлять значну частину загального обсягу доходів, що зумовлює певну залежність громади від державного бюджету. У таблиці 2.1 представлено узагальнену динаміку доходів за три роки:

Таблиця 2.1.

Аналіз доходів бюджету за 2022-2024 роки Мізоцької ТГ, млн..грн

Показники	Роки						Темп росту 3/1, %
	2022 рік		2023 рік		2024 рік		
	млн грн	ПВ, %	млн грн	ПВ, %	млн грн	ПВ, %	
Податкові надходження	30,39	33,85	36,85	33,47	43,99	41,44	144
Неподаткові надходження	1,39	1,55	2,03	1,84	2,16	2,04	155
Доходи від операцій з капіталом	0,13	0,15	0,68	0,61	0,51	0,48	390
Цільові фонди	-	-	-	-	-	-	-
Офіційні трансферти	57,81	64,45	70,55	64,07	59,48	56,04	102
Разом	89,78	101,1 1	110,1 1	103,0 4	106,15	100,7 4	118
Доходи місцевих бюджетів, млн. грн (без урахування трансфертів)	31,91	x	39,56	x	46,67	x	146

Продовження табл. 2.1.

Чисельність населення, тис. ос.	14,2	х	14,1	х	14,1	х	99
Доходи на одну особу, млн грн на 1 особу	0,006 32	х	0,007 81	х	0,00753	х	119
Доходи зведеного бюджету України, млн. грн	17873 95,62	101,9	26719 97,95	117,8 6	312271 3,37	113,5 4	174
Частка у доходах зведеного бюджету України (без урахування міжбюджетних трансфертів), %	х	0,000 017	х	0,000 015	х	0,000 015	х

Джерело: складено автором за [18]

Проаналізовані дані підтверджують зростання загального обсягу доходів бюджету з 89,78 млн грн у 2022 році до 106,15 млн грн у 2024 році (темپ приросту — 118 %). Водночас структура доходів засвідчує стійку залежність громади від міжбюджетних трансфертів, частка яких у 2024 році перевищила 56 %. Натомість власні надходження (податкові та неподаткові) демонструють позитивну динаміку, що свідчить про активізацію суб'єктів господарської діяльності, зареєстрованих в ТГ.

Серед ключових тенденцій:

Переваги:

1. Зростання податкових надходжень на 144 % — ознака покращення податкового адміністрування та збільшення кількості суб'єктів господарювання.
2. Підвищення доходів від операцій з капіталом (у 3,9 рази) — результат активізації управління комунальним майном.
3. Зростання доходів на одного мешканця на 19 %, що відображає покращення фінансового забезпечення громади.

Недоліки:

1. Висока частка офіційних трансфертів у структурі доходів — ознака фінансової залежності.
2. Дуже низька частка Мізоцької ТГ у доходах зведеного бюджету України.
3. Стабільність чисельності населення при низьких темпах економічного зростання обмежує подальше збільшення доходів.

Податкові надходження є фундаментом фінансової самостійності, оскільки формують власні доходи громади та забезпечують можливість планування соціально-економічних програм. У структурі податкових надходжень домінують ПДФО, місцеві податки та акцизний податок. Їхня динаміка характеризується позитивними змінами, що є свідченням поступового посилення податкового потенціалу громади. У наведеній нижче таблиці подано показники податкових надходжень бюджету за три роки:

Таблиця 2.2.

Аналіз податкових надходжень бюджету за 2022-2024 роки Мізоцької ТГ, млн.грн

Показники	Роки						Темп росту 3/1, %
	2022 рік		2023 рік		2024 рік		
	млн. грн	ПВ, %	млн. грн	ПВ, %	млн. грн	ПВ, %	
Податок на доходи фізичних осіб	20,25	112,88	24,44	111,58	28,39	102,86	140
Місцеві податки і збори	6,98	106,36	8,39	101,80	13,74	99,07	197
в т.ч. земельний податок	1,11	0,03	1,33	0,04	1,74	0,04	156

Продовження табл. 2.2.

єдиний податок	5,87	106,36	7,88	102,39	10,13	97,33	172
Акцизний податок	0,67	106,52	0,71	83,0	1,18	107,59	176
Податок на прибуток підприємств	0,00	0,0	0,00	35,30	0,00	71,42	71
Інші податки та збори	2,49	0,08	3,32	0,09	0,68	0,02	27
Разом податкових надходжень	30,39	111,03	36,86	106,92	43,99	100,74	144

Джерело: складено автором за [18]

Результати свідчать, що протягом 2022–2024 років податкові надходження збільшилися з 30,39 до 43,99 млн грн (144 %). Найбільший приріст демонструють:

- податок на доходи фізичних осіб — +40 %, що підтверджує зростання фонду оплати праці та легалізацію зайнятості;
- єдиний податок — +72 %, що свідчить про розвиток малого бізнесу;
- земельний податок — +56 %, що може бути наслідком проведеної інвентаризації земель чи зміни ставок;
- акцизний податок — +76 %, але його частка залишається невеликою.

Натомість інші податки та податок на прибуток підприємств у структурі доходів практично не відіграють значущої ролі, що свідчить про низьку активність корпоративного сектору громади.

Таким чином, податкова база громади є стабільною, однак потребує подальшого розширення через детінізацію економіки, облік земельних ресурсів, стимулювання підприємництва та підвищення інвестиційної привабливості території.

Неподаткові надходження виконують функцію додаткового фінансового ресурсу, що сприяє підвищенню гнучкості бюджету. До них належать власні надходження бюджетних установ, адміністративні збори, орендна плата, інші джерела.

Таблиця 2.3.

Аналіз неподаткових надходжень бюджету за 2022-2024 роки Мізоцької ТГ, млн.грн

Показники	Роки						Темп росту 3/1, %
	2022 рік		2023 рік		2024 рік		
	млн. грн	ПВ, %	млн. грн	ПВ, %	млн. грн	ПВ, %	
Власні надходження бюджетних установ	0,99	154,64	1,17	151,35	1,16	115,52	117
Плата за розміщення тимчасово вільних коштів місцевих бюджетів	0	0	0	0	0	0	0
Плата за надання адміністративних послуг	0,39	116,37	0,77	120,28	0,84	86,89	215
Надходження від орендної плати	0	0	0	0	0,07	3,37	70
Інші неподаткові надходження	0,01	41,31	0,04	78,58	0,09	150,03	9
Разом неподаткових надходжень	1,39	139,83	2,03	133,76	2,16	100,78	155

Джерело: складено автором за [18]

Попри невисоку частку в загальних доходах, неподаткові надходження зросли з 1,39 млн грн у 2022 році до 2,16 млн грн у 2024 році (темп — 155 %). Основними джерелами є:

- власні надходження установ — стабільне джерело, пов'язане з наданням платних послуг;
- адміністративні послуги — значне зростання, що відображає розширення спектру сервісів для населення;
- орендна плата — потенційно перспективне джерело, яке потребує активізації роботи з управління майном.

Хоча неподаткові надходження Мізоцької територіальної громади демонструють позитивну динаміку, їх структура вказує на низький рівень диверсифікації та залежність від обмеженого кола ресурсів. Посилення дієвості заходів управління комунальним майном, підвищення якості адмінпослуг (їх інформаційної оперативності, покращення зворотного зв'язку, розвиток контролюючих функцій на засадах консультативно – нормативного партнерства та підтримки можуть забезпечити суттєве збільшення власних доходів громади, що є важливою складовою інституційної та фінансової спроможності Мізоцької ТГ.

Таким чином, громада має потенціал для збільшення неподаткових надходжень шляхом модернізації адмінпослуг, комерціалізації комунальних активів та впровадження цифрових сервісів.

Міжбюджетні трансферти залишаються одним з основних джерел фінансового забезпечення місцевих бюджетів, особливо в громадах із недостатньою податковою базою. Вони відіграють важливу роль у вирівнюванні фінансових можливостей територіальних громад та забезпеченні стабільного фінансування делегованих державою повноважень. Крім того, обсяги й структура трансфертів відображають ступінь фінансової самостійності громади та ефективність реалізації бюджетної політики на місцевому рівні.. Аналіз міжбюджетних трансфертів бюджету представлено в таблиці за досліджуваний період.

Таблиця 2.4.

Аналіз міжбюджетних трансфертів бюджету за 2022-2024 роки Мізоцької ТГ,
млн.грн

Показники	Роки			Темп росту 3/1, %
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	
Офіційні трансферти від органів державного управління	57,87	70,55	59,48	102
дотації	22,15	37,53	18,97	85
<i>% до загальних трансфертів</i>	38,3	53,2	31,9	83
субвенції	35,72	33,02	40,51	113
<i>% до загальних трансфертів</i>	61,7	46,8	68,1	110

Джерело: складено автором на основі: [18]

Отримані дані свідчать, що у 2024 році частка субвенцій зросла до 68,1 %, тоді як частка дотацій зменшилася до 31,9 %. Це підтверджує тенденцію до посилення цільового фінансування освітніх, соціальних та інфраструктурних програм. Загалом, трансферти зросли лише на 2 %, що не компенсує потреб громади у фінансових ресурсах на фоні зростання цін та видатків.

Проведений аналіз доходної частини бюджету Мізоцької територіальної громади за 2022–2024 роки засвідчує, що фінансова спроможність громади демонструє поступове, хоча й нерівномірне зростання. Збільшення обсягів як податкових, так і неподаткових надходжень свідчить про певне зміцнення економічного потенціалу території, активізацію місцевого підприємництва, а також про покращення адміністрування податків на рівні виконавчих органів селищної ради. Особливо позитивною є динаміка основних бюджетоутворюючих джерел – податку на доходи фізичних осіб, єдиного податку та земельного податку, що формують основу власних доходів громади.

Водночас результати дослідження підтверджують значну залежність Мізоцької ТГ від офіційних трансфертів, частка яких у структурі доходів залишається домінуючою протягом усього аналізованого періоду. Така залежність є характерною для більшості територіальних громад з переважно сільською структурою економіки, проте вона обмежує реальний рівень фінансової автономії, знижує можливості самостійної реалізації стратегічних ініціатив та підвищує ризики нестабільності у разі змін державної бюджетної політики. Висока трансфертна залежність також негативно впливає на інституційну спроможність громади, оскільки зменшує гнучкість та маневреність бюджетного планування.

Фінансова спроможність, як один із ключових компонентів інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, визначає здатність громади забезпечувати сталий розвиток, утримувати соціальну, освітню та культурну інфраструктуру, підвищувати якість публічних послуг і реалізовувати пріоритетні програми. Тому підвищення рівня фінансової самостійності та зміцнення доходної бази громади є важливою умовою модернізації місцевого управління та підсилення ролі територіальної громади в системі публічної влади.

Для зменшення дисбалансу між власними доходами та трансфертами та для підвищення фінансової стійкості Мізоцької громади доцільно:

- розширювати податкову базу, зокрема шляхом детальної інвентаризації земель, актуалізації нормативної грошової оцінки, легалізації трудових відносин і стимулювання створення нових робочих місць;
- активізувати роботу з управління комунальним майном, формуючи прозору систему оренди, продажу та використання майнових ресурсів для отримання стабільних доходів;
- стимулювати розвиток місцевого підприємництва, особливо малого та середнього бізнесу, шляхом створення умов для інвестицій, спрощення адміністративних процедур і підтримки бізнес-ініціатив;
- детінізувати зайнятість і господарську діяльність, що дозволить збільшити надходження ПДФО та інших податкових платежів;

- залучати інвестиції, грантові та позабюджетні ресурси, що сприятиме реалізації інфраструктурних проєктів та зменшенню навантаження на місцевий бюджет;
- розвивати цифрові фінансові інструменти, системи відкритих даних і сучасні підходи до фінансового менеджменту, що покращить прозорість і підвищить довіру до влади.

Отже, фінансова спроможність Мізоцької громади поступово зміцнюється, однак її рівень все ще не є достатнім для забезпечення повної інституційної автономії. Поглиблення власних фінансових можливостей та оптимізація структури доходів має стати важливим напрямом підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та сучасної модернізації управлінських процесів у громаді.

Оцінка ефективності використання бюджетних ресурсів та аналіз видаткової частини бюджету (2022–2024 рр.)

Адміністративна та фінансова спроможність територіальної громади значною мірою проявляється через структуру та ефективність використання бюджетних видатків. Рівень збалансованості, обґрунтованості й результативності витрачання коштів визначає здатність органів місцевого самоврядування забезпечувати надання якісних публічних послуг, утримання інфраструктури та реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку громади.

Ефективність використання бюджетних коштів – це їх *цільове, повне* використання, передбачене попередньо затвердженим кошторисом. Щодо ефективності використання власних надходжень – показник, що фіксує використання, яке не перевищує відповідних надходжень.

Хоча Мізоцька територіальна громада формально отримує власні надходження бюджетних установ, їх обсяг є незначним та має мінімальний вплив на загальний бюджет громади. Це пояснюється обмеженістю джерел таких

надходжень, вузьким спектром платних послуг, відсутністю тимчасово вільних коштів, що могли б приносити додаткові доходи, а також слабким розвитком комунального майнового потенціалу. Тому для посилення фінансової спроможності громади, на нашу думку, необхідно активізувати роботу з комунальними ресурсами, розширювати перелік послуг та підвищувати ефективність фінансового менеджменту, а саме шляхом запровадження системного обліку та інвентаризації комунального майна, підвищення прозорості його використання і передачі в оренду на конкурентних засадах. Крім того, доцільним є впровадження сучасних підходів до фінансового планування й контролю, зокрема програмно-цільового методу, внутрішнього фінансового аудиту та цифрових інструментів управління бюджетними ресурсами.

Видатки бюджету Мізоцької ТГ у 2022–2024 роках демонструють загалом позитивну динаміку, що свідчить про підвищення фінансової спроможності громади та зростання здатності адміністративного апарату забезпечувати виконання власних і делегованих повноважень. Однак ефективність використання цих ресурсів залежить не лише від обсягів фінансування, а й від структури видатків, їх відповідності актуальним потребам та стратегічним цілям.

Важливим етапом аналізу є оцінка зовнішніх ефектів від реалізації бюджетних програм. Як зазначає Радіонова Ю. Д., «Для кожної сучасної країни основним пріоритетом бюджетних видатків завжди будуть видатки, спрямовані на соціальний захист незахищених верств населення, розвиток соціальної інфраструктури та інвестиції в людський капітал.. Такий підхід є базовим для сучасних стандартів публічного управління та дозволяє комплексно оцінити інституційну спроможність громади.

У цьому підпункті здійснено оцінку видаткової частини бюджету Мізоцької ТГ за функціональною та економічною класифікацією, що дозволяє визначити баланс між соціальними, адміністративними та інфраструктурними напрямками фінансування, що наведено в даній таблиці:

Таблиця 2.5

Аналіз видатків бюджету за 2022-2024 роки Мізоцької ТГ за функціональним призначенням, млн.грн

Показники	Роки						Темп росту 3/1, %
	2022 рік		2023 рік		2024 рік		
	млн. грн	ПВ, %	млн. грн	ПВ, %	млн. грн	ПВ, %	
Видатки, всього	87,09	93,0	108,0 1	92,5	110,3 4	95,0	126
Соціальний захист та соціальне забезпечення	0,78	0,84	1,46	1,25	1,58	1,36	202
Освіта	61,94	66,14	65,94	56,47	73,47	63,26	118
Охорона здоров'я	0,31	0,33	3,45	2,95	2,57	2,21	829
Економічна діяльність	0,03	0,03	5,08	4,35	1,84	1,58	613
Житлово-комунальне господарство	2,09	2,23	4,6	3,94	4,07	3,51	194
Загальнодержавні функції	11,30	12,07	14,03	12,02	15,68	13,5	138
Духовний та фізичний розвиток	2,93	3,12	3,6	3,08	3,89	3,35	132
Міжбюджетні трансферти	7,71	8,24	9,85	8,44	7,24	6,23	93
Видатки на 1 особу	0,00613	x	0,007 66	x	0,007 83	x	127

Джерело: складено автором за [18]

Ключові результати та їх інтерпретація в контексті адміністративної та фінансової спроможності:

- Зростання загальних видатків на 26 % (87,09 → 110,34 млн грн) свідчить про посилення інституційної та фінансової бази громади.

- Освіта — домінуюча стаття (63,3 % у 2024 році), що відповідає соціальному профілю громади та потребам у підтримці закладів освіти.
- Охорона здоров'я демонструє різке зростання (829 %), що вказує на модернізацію первинної медичної інфраструктури та активну участь громади у проектах фінансування.
- Зростання адміністративних видатків (138 %) свідчить про зміцнення управлінського потенціалу, але потребує контролю ефективності.
- ЖКГ (94 % приросту) демонструє посилення уваги до благоустрою та інженерної інфраструктури.
- Скорочення міжбюджетних трансфертів — ознака часткового зростання фінансової автономії.
- Соціальний захист (202 %) — вказує на соціально – відповідальну реакцію адміністрації на виклики воєнного часу.

Отже, наведені результати свідчать про поступове зміцнення адміністративної та фінансової спроможності громади, що проявляється у зростанні обсягів видатків, диверсифікації їх структури та розширенні управлінських функцій. Водночас збереження соціальної спрямованості бюджету та зменшення залежності від міжбюджетних трансфертів формують підґрунтя для підвищення самостійності громади за умови посилення контролю за ефективністю використання бюджетних ресурсів.

Аналіз за економічною класифікацією дозволяє оцінити напрям витрачання коштів з точки зору їх функціонального призначення – на поточне споживання або розвиток інфраструктури громади. Такий підхід дає змогу визначити співвідношення між поточними та капітальними видатками, а також оцінити пріоритети бюджетної політики органу місцевого самоврядування. Окрім цього, результати аналізу слугують основою для висновків щодо інвестиційної спрямованості бюджету та його впливу на довгостроковий соціально-економічний розвиток громади. (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Аналіз видатків бюджету за 2022-2024 роки Мізоцької ТГ за економічною класифікацією, млн.грн

Показники	Роки						Темп росту 3/1, %
	2022 рік		2023 рік		2024 рік		
	млн. грн	ПВ, %	млн. грн	ПВ, %	млн. грн	ПВ, %	
Видатки, всього, в т.ч.	87,09	93,0	108,0 1	92,5	110,3 4	95,5	126
поточні видатки	84,46	96,98	99,1	91,75	105,8 3	95,9	125
капітальні видатки	1,92	2,2	5,57	5,16	3,16	2,86	164

Джерело: складено автором за [18]

Основні висновки:

- Поточні видатки становлять 95 % у 2024 році, що характерно для громад із значною кількістю бюджетних установ.
- Капітальні видатки залишаються низькими (2,86 %), що обмежує інфраструктурний розвиток і модернізацію.
- Стрибок капітальних видатків у 2023 році (5,57 млн грн) був разовим — це свідчить про відсутність системної інвестиційної політики.
- Така структура вказує на те, що адміністративна спроможність громади поки що орієнтована на утримання існуючої мережі послуг, а не на її розвиток.

Аналіз видаткової частини бюджету Мізоцької ТГ за 2022–2024 роки показує, що громада володіє достатнім рівнем адміністративної та фінансової спроможності

для виконання базових повноважень, проте темпи розвитку інфраструктури залишаються нижчими за потенційні. Переважання поточних видатків над капітальними підтверджує залежність громади від зовнішніх джерел фінансування інвестиційних проєктів та недостатню диверсифікацію власних доходів.

Функціональна структура видатків засвідчує соціальну орієнтованість бюджетної політики — значні ресурси спрямовуються на освіту, соціальний захист, охорону здоров'я. Це є свідченням того, що адміністративна система громади стабільно забезпечує ключові публічні функції. Проте обмеженість інвестицій та нерівномірність витрат на економічний розвиток свідчать про потребу посилення стратегічного підходу до фінансового планування та формування середньострокових бюджетних прогнозів.

Ми вважаємо, що для підвищення адміністративної та фінансової спроможності громади необхідно:

- **збільшувати частку капітальних видатків**, зокрема шляхом спрямування коштів на модернізацію та енергоефективну реконструкцію об'єктів комунальної інфраструктури, розвиток освітніх, культурних і соціальних закладів, а також реалізацію проєктів місцевого економічного розвитку;
- **формувати довгострокову інвестиційну стратегію**, приймаючи за основу положення Стратегії розвитку громади на п'ятирічний період;
- **оптимізувати мережу бюджетних установ**, з урахуванням кадрового забезпечення, відповідності переліку та якості послуг регіональним потребам, а також їх соціально-економічної ефективності;
- **підвищувати результативність бюджетних програм** із застосуванням комплексних показників результативності (затрат, продукту, якості та ефективності);
- **активізувати залучення зовнішніх інвестицій**, субвенцій на розвиток і грантових коштів міжнародних та національних програм;

- **удосконалювати систему моніторингу та оцінки бюджетних рішень з метою підвищення прозорості, підзвітності та обґрунтованості управлінських рішень.**

Комплексне врахування цих напрямів сприятиме зміцненню інституційної спроможності Мізоцької ТГ, підвищить якість публічних послуг та дозволить забезпечити збалансований соціально-економічний розвиток громади в умовах сучасних викликів.

2.3. Комплексна оцінка бюджетної забезпеченості громади як індикатора інституційної стійкості

Рівень бюджетної забезпеченості територіальної громади є ключовим індикатором інституційної стійкості органів місцевого самоврядування, оскільки саме достатність і структурна збалансованість фінансових ресурсів визначає здатність органу влади виконувати власні та делеговані повноваження. У наукових дослідженнях наголошується, «Досягнення фінансової стійкості на рівні місцевих бюджетів може слугувати основою для підвищення якості життя громадян та сприяти соціально-економічному зростанню на різних рівнях управління» [38, с. 15].

У контексті реформи децентралізації, яка передала значну частину управлінських функцій на рівень громад, бюджетна забезпеченість виступає визначальним елементом інституційної спроможності. Власні доходи дозволяють громаді гнучко реагувати на локальні виклики, тоді як надмірна трансфертна залежність знижує її можливості у стратегічному плануванні та інвестиційному розвитку.

Для оцінки рівня забезпеченості громади бюджетними ресурсами доцільно застосовувати комплекс аналітичних показників: коефіцієнт бюджетного покриття,

податкової самостійності, дотаційності, бюджетної результативності, рівень видатків на одного мешканця тощо. Такі індикатори дають змогу визначити реальний фінансовий потенціал громади, ступінь її залежності від державного бюджету та можливості забезпечувати розвиткові потреби території.

У таблиці 2.7 подано систему розрахункових коефіцієнтів, які відображають динаміку бюджетної забезпеченості Мізоцької селищної територіальної громади у 2022–2024 роках.

Таблиця 2.7

Аналіз забезпеченості регіону бюджетними ресурсами, млн.грн

№	Найменування	Алгоритм розрахунку	Роки			Темп росту 3/1, %
			2022	2023	2024	
Вихідні дані						
1	Доходи бюджету всього, млн. грн	-	89,78	110,11	106,15	118
2	Доходи бюджету, млн. грн (без трансфертів)	-	31,91	39,56	46,67	146

Продовження табл. 2.7.

3	Доходи бюджету власні, млн. грн*	-	0,99	1,17	1,16	117
4	Податкові доходи, млн. грн	-	30,39	36,85	43,99	144
5	Власні податкові надходження (місцеві податки і збори), млн. грн	-	10,14	11,2	13,74	135
6	Трансферти, млн. грн	-	57,87	70,55	59,48	102
7	Витрати бюджету , млн. грн	-	87,09	108,01	110,34	126
8	Чисельність населення громади, тис. осіб	-	14,2	14,1	14,1	99
9	Доходи зведеного бюджету України, млн. грн		1787395,62	2671997,9 5	3122713,3 7	174

Продовження табл. 2.7.

Розрахункові показники						
1	Коефіцієнт участі МБ у формуванні ЗБ України, %	Показує співвідношення між доходами МБ (без трансфертів) та доходами ЗБУ	0,0018	0,0015	0,0015	83
2	Рівень податкових надходжень, %	Характеризує частку податкових надходжень у структурі доходів МБ	33,85	33,47	41,45	122
3	Коефіцієнт бюджетного покриття, %	Показує яка частина видатків МБ фінансується за рахунок його доходів (без трансфертів)	36,64	36,63	42,31	155
4	Коефіцієнт фінансової залежності, %	Показує, яка частина видатків МБ покривається за рахунок надходжень від міжбюджетних трансфертів	66,45	65,32	53,91	81
5	Коефіцієнт автономії, %	Показує частку власних доходів у загальних доходах місцевого бюджету	35,54	35,93	43,97	139

Продовження табл. 2.7.

6	Коефіцієнт дотаційності, %	Показує частку міжбюджетних трансфертів у загальних доходах МБ	64,46	64,07	56,03	87
7	Коефіцієнт податкової самостійності, %	Показує частку власних податкових надходжень у загальній сумі податкових надходжень МБ	33,37	30,39	31,23	94
8	Коефіцієнт бюджетної результативності грн/чол	Характеризує яка величина доходів МБ (без урахування трансфертів) припадає на одного мешканця регіону	2247,18	2805,67	3309,92	147
9	Коефіцієнт відносної бюджетної результативності %	Характеризує рівномірність залучення доходів до МБ з розрахунку на одного мешканця та визначається як співвідношення коефіцієнта бюджетної результативності даного регіону до середнього значення по Україні	5,16	3,31	3,07	59

Продовження табл. 2.7.

10	Коефіцієнт бюджетної забезпеченості населення, грн/чол.	Характеризує яка величина видатків МБ припадає на одного мешканця регіону.	6133,10	7660,28	7825,53	128
11	Коефіцієнт відносної бюджетної забезпеченості населення, %	Характеризує рівномірність забезпечення населення бюджетними послугами та визначається як співвідношення коефіцієнта бюджетної забезпеченості даного регіону до середнього значення по Україні	9,32	6,01	5,06	54

*До власних доходів Мізоцької ТГ відносяться місцеві податки і збори (земельний податок, єдиний податок, податок на нерухомість тощо), податок на доходи фізичних осіб у частині, що зараховується до місцевого бюджету, адміністративні збори, орендна плата, інші платежі, передбачені Податковим та Бюджетним кодексами України.

Джерело: складено автором за [18]

Результати аналізу свідчать, що у 2022–2024 роках громада продемонструвала поступове зростання бюджетної спроможності, чому сприяли надходження від податку на доходи, насамперед. Темп зростання доходів без трансфертів (146 %) значно перевищив динаміку трансфертних надходжень (102 %), що забезпечило підвищення коефіцієнта автономії до 43,97 %. Це свідчить про зміцнення податкової бази та розширення власних фінансових можливостей.

Коефіцієнт бюджетного покриття збільшився до 42,31 %, що означає покращення здатності громади фінансувати видатки за рахунок власних доходів. Показник податкових надходжень у структурі доходів зріс до 41,45 %, що демонструє зростання фіскального потенціалу громади.

Позитивним є зниження коефіцієнта дотаційності з 64,46 % до 56,03 %, що свідчить про скорочення залежності від міжбюджетних трансфертів. Разом з тим коефіцієнт податкової самостійності залишається нижчим за 32 %, що обмежує можливості громади у формуванні власної доходної політики.

Зростання бюджетної забезпеченості населення до 7825,53 грн/чол. є позитивною тенденцією, однак значення відносної бюджетної забезпеченості (5,06 %) залишаються нижчими за середні національні показники. Це вказує на те, що фінансові можливості громади щодо задоволення потреб населення обмежені, що є ризиком для інституційної стійкості у довгостроковій перспективі.

Ураховуючи загальнонаціональний демографічний спад (зниження чисельності населення країни з 41,1 млн у 2022 р. до 29 млн у 2024 р.) [12–14], можна прогнозувати подальший тиск на місцеві бюджети. Скорочення платників податків, зміни вікової структури населення та міграційні процеси безпосередньо впливають на фінансову спроможність громад, зокрема Мізоцької ТГ.

Таким чином, комплексна оцінка бюджетної забезпеченості засвідчує, що Мізоцька територіальна громада демонструє тенденції до зміцнення інституційної та фінансової спроможності. Водночас зберігається потреба у розширенні податкової бази, активнішому залученні інвестицій, підвищенні ефективності використання ресурсів та зменшенні залежності від державних трансфертів.

У ході комплексного аналізу основних показників формування та використання публічного бюджету Мізоцької селищної ради за 2022–2024 роки встановлено, що громада демонструє позитивні тенденції у розвитку своєї фінансової та інституційної спроможності.

Доходна частина бюджету характеризується стабільним зростанням. Власні доходи та податкові надходження збільшуються швидшими темпами, ніж трансферти, що свідчить про активізацію економічної діяльності, покращення адміністрування податків і поступове посилення бюджетної автономії. Зростання частки ПДФО та єдиного податку свідчить про розширення податкової бази, позитивну динаміку розвитку малого.

Видаткова частина бюджету відображає посилення соціальної орієнтованості бюджетної політики громади: найбільшу частку займають витрати на освіту, соціальний захист, охорону здоров'я та житлово-комунальне господарство. Однак низька частка капітальних видатків вказує на недостатній рівень інвестицій у розвиток інфраструктури, що може стримувати економічний потенціал громади у довгостроковій перспективі.

Комплексна оцінка бюджетної забезпеченості підтвердила зменшення трансфертної залежності та підвищення фінансової автономії громади. Зростає рівень бюджетної результативності та бюджетного покриття, що є важливою ознакою інституційної стійкості. Разом з тим, низькі значення відносної бюджетної результативності та забезпеченості населення у порівнянні із середніми національними показниками свідчать про обмежений фінансовий потенціал громади та необхідність проведення подальших реформ в зазначеному напрямку.

Отже, бюджет Мізоцької ТГ у 2022–2024 роках виконує свої ключові функції щодо забезпечення життєдіяльності громади та підтримки соціальної інфраструктури. Для зміцнення інституційної спроможності необхідно підвищувати обсяг власних доходів, оптимізувати видатки, активізувати інвестиційну діяльність, збільшувати частку капітальних видатків та удосконалювати підходи до стратегічного планування місцевого розвитку.

Висновки до розділу 2

1. **Організаційна структура виконавчих органів Мізоцької селищної ради загалом відповідає вимогам законодавства**, проте потребує подальшого вдосконалення у частині чіткого розподілу функцій, посилення внутрішньої координації та підвищення кадрової спроможності окремих підрозділів. Аналіз свідчить про високий рівень навантаження на ключові управлінські ланки та недостатню цифровізацію процедур, що стримує ефективність управлінських процесів.
2. **Фінансова спроможність громади у 2022–2024 рр. демонструє позитивну динаміку**, зокрема за рахунок приросту податкових надходжень та збільшення доходів без трансфертів на 46 % за три роки. Водночас структура доходів свідчить про **високу залежність від міжбюджетних трансфертів (понад 50 %)**, що обмежує фінансову автономію та інституційну стійкість громади.
3. **Ефективність використання бюджетних ресурсів має змішаний характер**. З одного боку, громада забезпечує повне виконання видаткових зобов'язань та стабільну підтримку соціальної сфери (особливо освіти). З іншого — аналіз показує **низьку результативність частини бюджетних програм**, формальний характер оцінювання їх ефективності та недостатню увагу до інвестиційних і розвиткових проєктів.
4. Показники комплексної бюджетної забезпеченості свідчать, що **Мізоцька ТГ має невисокі позиції у порівнянні із середніми значеннями по Україні**. Зокрема, коефіцієнт відносної бюджетної результативності у 2024 р. становить лише 3,07 %, а коефіцієнт відносної бюджетної забезпеченості — 5,06 %, що вказує на обмежені можливості громади щодо фінансування якісних публічних послуг з власних ресурсів.
5. Власні доходи громади мають **недостатню диверсифікацію**: домінують податкові надходження, тоді як **надходження від комунального майна, оренди та адміністративних послуг залишаються низькими**, що свідчить

про нереалізований потенціал громади у сфері майнової політики та надання адмінпослуг.

6. Загальний аналіз дозволяє стверджувати, що **фінансова, кадрова та управлінська складові інституційної спроможності Мізоцької громади перебувають на етапі становлення**. Громада демонструє позитивні тенденції розвитку, однак потребує системної модернізації бюджетного процесу, цифрових інструментів управління та посилення професійних компетентностей персоналу.

На нашу думку, для покращення інституційної спроможності Мізоцької селищної ради та стану фінансового забезпечення громади активізувати вирішення низки управлінських заходів, серед яких:

1. **Оптимізація організаційної структури та підвищення кадрової спроможності**
 - провести аудит функцій структурних підрозділів виконавчого комітету Мізоцької селищної ради;
 - посилити аналітичну спроможність фінансового та економічного підрозділів;
 - упровадити систему регулярного підвищення кваліфікації працівників, включно з тренінгами з цифрового управління та стратегічного планування.
2. **Зміцнення фінансової автономії громади**
 - активізувати роботу з адміністрування місцевих податків і зборів, зокрема туристичного збору, плати за землю та податку на нерухомість;
 - розширити практику управління комунальним майном: інвентаризація, передача в оренду, концесії;
 - посилити роботу з підприємницьким сектором з метою збільшення бази оподаткування.
3. **Удосконалення бюджетного процесу**

- повноцінно впровадити програмно-цільовий метод із системою SMART-індикаторів результативності;
- запровадити щорічну публічну оцінку ефективності бюджетних програм;
- створити цифрову платформу моніторингу виконання бюджету в реальному часі.

4. Розвиток інвестиційного потенціалу громади

- сформувати інвестиційний паспорт Мізоцької ТГ;
- активно залучати гранти міжнародних донорів, зокрема USAID, U-LEAD, DOBRE;
- ініціювати партнерство з бізнесом у форматі державно-приватних проєктів.

5. Підсилення бюджетної дисципліни та внутрішнього контролю

- впровадити внутрішній аудит бюджетних програм;
- запровадити механізми попереднього фінансового контролю для зниження ризиків неефективних витрат.

6. Розвиток цифрових інструментів для інституційного управління

- модернізувати систему електронного документообігу;
- розширити застосування цифрових сервісів для громадян (електронні заявки, електронний кабінет мешканця);
- застосовувати дашборди та аналітичні панелі для управлінських рішень.

7. Підвищення відкритості та залучення громадськості

- проводити регулярні консультації щодо пріоритетів бюджету;
- запровадити партисипативне бюджетування;
- удосконалити комунікаційну стратегію громади та систему публічної звітності.

Отже, результати аналізу свідчать, що Мізоцька територіальна громада має потенціал для зміцнення своєї інституційної та фінансової спроможності, проте для

досягнення сталого розвитку необхідно впровадити комплекс управлінських, фінансових та організаційних реформ. Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню сучасної, ефективної та результативної моделі місцевого самоврядування, орієнтованої на потреби громадян.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ МІЗОЦЬКОЇ ГРОМАДИ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ

3.1. Використання міжнародних практик розвитку місцевого самоврядування та фінансового менеджменту у діяльності громади

Посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування є однією з ключових умов успішної децентралізації та ефективного управління територіальними громадами. Міжнародний досвід свідчить, що країни з розвиненою системою місцевого самоврядування базують свою модель управління на принципах відкритості, стратегічності, результативності, громадської участі та цифрової прозорості. Ці стандарти забезпечують стабільність фінансової системи, підзвітність влади та сталий розвиток територій.

Європейський досвід: прозорість, участь громади та стратегічне планування

У країнах Європейського Союзу (Німеччина, Швеція, Польща) особлива увага приділяється розвитку інституційних механізмів, які забезпечують активну участь громадян у прийнятті управлінських рішень. Значна роль відводиться партиципативному бюджетуванню, поширеному у Франції, Португалії, Бразилії, яке передбачає залучення мешканців до розподілу частини бюджетних коштів через голосування, громадські обговорення та подання проєктів [19, с. 137–138]. Такий підхід підвищує легітимність рішень, покращує якість витрачання бюджетних ресурсів, формує довіру населення та сприяє посиленню демократичних процедур.

Згідно з дослідженням О. Дмитренко, у країнах ЄС бюджетний процес спирається на такі засадничі елементи:

- середньострокове планування (3–5 років), яке забезпечує прогнозованість політики;
- орієнтація на результат через застосування індикаторів ефективності;
- жорсткий контроль бюджетного дефіциту;
- максимальна відкритість даних для громадян [19, с. 137-138].

Зазначені інструменти не лише підвищують фінансову дисципліну, а й сприяють удосконаленню управлінських процесів, зміцненню інституційної стійкості органів місцевого самоврядування.

Для Мізоцької ТГ впровадження цих підходів є важливим напрямом розвитку, оскільки вони дозволяють посилити управлінську спроможність, забезпечити відповідність європейським стандартам good governance та створити умови для сталого місцевого розвитку.

Американська модель: програмно-цільовий підхід та оцінювання результативності

У США бюджетування ґрунтується на Performance-Based Budgeting (PBB) — системі, орієнтованій на досягнення конкретних соціальних результатів. Оцінюється не лише обсяг використаних коштів, а й кінцевий ефект від бюджетної програми [1]. Відповідно, неефективні програми можуть бути скорочені або припинені, а ресурси — перерозподілені на користь тих, що демонструють реальний вплив.

Адаптація таких інструментів у діяльності Мізоцької громади сприятиме:

- переходу від «витратного» до результативного бюджетування;
- підвищенню ефективності реалізації програм у сферах освіти, молоді, культури, ЖКГ;
- усуненню дублювання функцій та нераціональних витрат;
- забезпеченню прозорого моніторингу виконання програм.

Для громади, яка має обмежений фінансовий ресурс, цей інструмент дозволяє оптимізувати управління бюджетом та розподіляти ресурси відповідно до пріоритетів розвитку.

Скандинавські практики: інклюзивність, цифровізація та сталий розвиток

Особливо цінним є досвід скандинавських країн, де запроваджуються:

- гендерно-орієнтоване бюджетування;
- бюджетування на засадах сталого розвитку;
- повна цифровізація бюджетних процесів;
- оцінка впливу рішень на громаду у довгостроковій перспективі.

За даними О. Бала, «Зарубіжні країни, пройшовши еволюційний шлях розвитку своїх бюджетних і податкових систем, свого часу вже запровадили ефективні засоби та методи управління місцевими бюджетами та процесами справляння податків» [13, с. 26]. Впровадження таких механізмів сприяє підвищенню прозорості фінансового менеджменту та стратегічному розвитку територій.

Практики щодо інституційного розвитку: фінансова автономія та управління доходами

У багатьох країнах ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку) сформована модель, яка передбачає, що місцеві органи влади самі відповідають за розвиток власної доходної бази, і цей процес є довготривалим, вимагає високого рівня управлінської компетентності та відповідальності [5].

Цей підхід формує стійку фінансову основу місцевого самоврядування та підсилює інституційну стійкість.

Адаптація міжнародних практик у діяльності Мізоцької ТГ

Мізоцька селищна рада уже впровадила окремі елементи міжнародних підходів:

- розроблено Стратегію розвитку громади до 2027 року [45];
- застосовується програмно-цільовий метод у бюджетному плануванні;
- публікується бюджетна інформація на офіційному вебсайті;
- активно використовуються електронні інструменти звітності.

Втім, потенціал інституційного зміцнення залишається значним. Рекомендовано поступово впроваджувати:

- ✓ регулярні громадські консультації щодо бюджету;
- ✓ онлайн-опитування щодо вибору бюджетних пріоритетів;
- ✓ платформу громадських ініціатив;
- ✓ оцінювання ефективності бюджетних програм за показниками результативності;
- ✓ елементи гендерно-орієнтованого бюджетування;
- ✓ систему моніторингу середньострокових цілей.

Отже, інтеграція міжнародних практик управління місцевими фінансами та інституційного розвитку створює для Мізоцької ТГ нові можливості підвищення стійкості, ефективності та прозорості бюджетного процесу.

Застосування принципів участі, цифрової відкритості, стратегічного планування, оцінювання результативності та інклюзивних підходів дозволить:

- зміцнити фінансову дисципліну;
- підвищити якість управлінських рішень;
- забезпечити раціональний розподіл бюджетних ресурсів;

- розширити інституційну спроможність органів місцевого самоврядування;
- забезпечити довгострокову фінансову стійкість громади.

Таким чином, адаптація міжнародного досвіду є необхідною умовою розвитку Мізоцької громади у напрямі підвищення інституційної ефективності, прозорості, підзвітності та сталого розвитку.

3.2. Підвищення ефективності бюджетного планування, прозорості, результативності використання коштів та цифровізація як інструменти зміцнення інституційної спроможності

У сучасних умовах реформування публічного управління та розширення повноважень органів місцевого самоврядування бюджет перетворюється не лише на фінансовий документ, а на стратегічний інструмент управлінської модернізації. Саме якість бюджетного планування, прозорість прийняття рішень і результативність використання публічних коштів є ключовими факторами інституційної спроможності громади.

Для Мізоцької територіальної громади, яка діє в умовах обмежених власних доходів та значної трансфертної залежності, підвищення ефективності бюджетного процесу виступає передумовою економічної стабільності, оптимізації ресурсів та забезпечення якісних публічних послуг. У цьому контексті бюджет стає елементом управлінської трансформації, що визначає не лише фінансову, а й організаційну, кадрову та стратегічну спроможність громади.

Бюджет як інструмент інституційної модернізації

Національні підходи до управління державними фінансами, викладені у Національній концепції управління державними фінансами України, ґрунтуються на принципах цільового, економного, продуктивного та результативного використання бюджетних коштів [48]. Для територіальних громад це означає

необхідність переходу від «утриманського» підходу до стратегічного, де ресурси спрямовуються на досягнення вимірюваних результатів.

У контексті Мізоцької ТГ ці принципи передбачають:

- цільове спрямування ресурсів на визначені бюджетні програми;
- економність у закупівлях та адмініструванні ресурсів;
- продуктивність, тобто максимальний соціальний ефект при мінімальних витратах;
- результативність, тобто вимірювання реального впливу витрат на добробут населення.

Дотримання цих принципів є невід'ємною складовою інституційної спроможності територіальної громади, оскільки забезпечує прозорість і підзвітність влади, ефективне використання коштів, а також мінімізує ризики нераціональних витрат.

Програмно-цільовий метод як основа результативного бюджетування

Для зміцнення управлінських можливостей громади особливо важливим є впровадження програмно-цільового методу, що забезпечує чіткий зв'язок між:

- бюджетними видатками,
- стратегічними цілями розвитку громади,
- конкретними результатами, які мають бути досягнуті.

На рівні місцевого самоврядування програмно-цільовий підхід має місію: вирішувати актуальні проблеми громад, забезпечувати їхній інноваційний розвиток, орієнтуватися не на процес простого розподілу та споживання наявних ресурсів (матеріально-фінансових, людських, природних тощо), а на їх використання для досягнення цілей та результатів розвитку, які можна виміряти і представити у визначених показниках [52].

Такий підхід, широко застосовуваний у країнах ЄС та США, дозволяє проводити регулярну оцінку ефективності бюджетних програм і приймати рішення щодо їх оптимізації. У Мізоцькій громаді програмно-цільовий метод уже використовується, проте оцінювання результативності програм здебільшого має формальний характер.

Імплементация міжнародних методів оцінювання (як у США чи країнах ЄС) дала б змогу:

- уникати дублювання видатків;
- перерозподіляти кошти на ефективні програми;
- підтримувати галузі з найбільшим соціальним ефектом;
- забезпечувати фінансову дисципліну.

Такі підходи повністю відповідають висновкам публікації Т. Канєвої про важливість орієнтації бюджету на потреби громади та підтримку пріоритетів розвитку територій [33, с. 187].

Підвищення прозорості та фінансового контролю

Прозорість і відкритість бюджетного процесу є одними з ключових умов інституційної спроможності громади. Сучасні підходи передбачають:

- впровадження електронних сервісів контролю за бюджетом;
- створення онлайн-платформ з відкритими бюджетними даними;
- використання аналітичних інструментів для моніторингу виконання програм;
- регулярні публічні звіти органів влади.

«Прозорість бюджету дозволяє громадськості, й особливо її соціально активній частині, яка представляє інтереси різних верств населення, мати уяву про складність та альтернативи бюджетних рішень і впливати на органи влади, активно

захищаючи свої громадянські права» [41]. Адже належний рівень прозорості дозволяє не лише посилити контроль за використанням коштів, але й підвищити довіру мешканців до органів влади, що є фундаментом стабільного функціонування місцевого самоврядування.

Удосконалення системи оцінювання бюджетних програм

Наукові джерела наголошують, «Без належної результативності бюджетних програм неможливо забезпечити інвестиційну привабливість економіки, стійкість фінансової системи, зростання реального ВВП і поступальний, динамічний розвиток країни на шляху до економічного добробуту» [11, с. 23]. Ефективність бюджетних програм має вимірюватися за показниками результативності, впливу на якість послуг та ступенем задоволеності населення. Для Мізоцької громади такі методи є необхідними для:

- об'єктивної оцінки соціальної користі програм,
- зменшення неефективних видатків,
- посилення інвестиційної складової бюджету,
- оптимального розподілу коштів між галузями.

Зміщення акценту з «витрат» на «результати» є ключовим кроком до зміцнення інституційної стійкості громади.

Напрями підвищення ефективності бюджетного менеджменту в Мізоцькій ТГ

Спираючись на наукові підходи [13; 48; 11], для підвищення інституційної спроможності Мізоцькій громаді доцільно реалізувати такі заходи:

- Впровадження розширеної системи моніторингу бюджетних показників через інтегровану фінансову платформу.
- Розробка чітких індикаторів результативності бюджетних програм у сферах освіти, культури, охорони здоров'я, інфраструктури.

- Запровадження незалежного аудиту ефективності ключових програм.
- Поступовий перехід до середньострокового бюджетного планування (3–5 років).
- Скорочення неефективних видатків, що не створюють доданої вартості.
- Підвищення якості аналізу потреб населення через консультації, опитування та партиципацію.
- Активне управління комунальним майном для отримання додаткових доходів.
- Залучення грантів і фінансування міжнародних організацій для інфраструктурних проєктів.

Саме тому ефективність використання бюджетних ресурсів є ключовим індикатором інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Для Мізоцької громади бюджет стає не лише джерелом фінансування, а й інструментом управлінських змін, спрямованих на:

- модернізацію системи публічного менеджменту;
- забезпечення прозорості ухвалення рішень;
- зміцнення фінансової дисципліни;
- стимулювання економічного розвитку та покращення якості життя населення.

У зв'язку з цим раціональне та результативне використання ресурсів дозволяє не тільки ефективно виконувати повноваження громади, але й формувати конкурентні переваги території, залучати інвестиції та створювати комфортні умови для мешканців. Таким чином, удосконалення бюджетного процесу є одним із ключових чинників інституційного розвитку Мізоцької ТГ та важливою передумовою її сталого соціально-економічного розвитку.

Запровадження цифрових інструментів управління, удосконалення процедур прийняття рішень та моніторингу публічних послуг

У сучасних умовах цифрова трансформація є одним із ключових напрямів модернізації публічної служби та підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Вона забезпечує не лише автоматизацію управлінських процесів, а й створює нову якість взаємодії між владою та громадянами, підвищуючи прозорість, підзвітність і доступність публічних послуг. Цифрові рішення дозволяють органам місцевого самоврядування оперативно обробляти дані, приймати більш обґрунтовані рішення та ефективно реагувати на потреби громади. Таким чином, цифровізація стає не додатковим інструментом, а стратегічною основою конкурентоспроможності муніципалітетів та їхньої здатності забезпечувати сталий розвиток території. М. Рикович стверджує, «Цифровізація органів місцевого самоврядування є новим етапом у розвитку місцевого самоврядування, яка дає можливість суттєво підвищити його результативність в рамках загального тренду формування цифрового суспільства не тільки в Україні, а й у світі» [56, с. 127]. Вона забезпечує прозорість управління, оптимізацію адміністративних процедур, підвищення якості послуг і формування ефективної системи прийняття рішень. Для Мізоцької селищної територіальної громади, яка перебуває на етапі активного інституційного розвитку, цифровізація стає не лише інструментом технічного оновлення, а й стратегічною умовою сталого розвитку.

Цифровізація як складова інституційної спроможності громади

Згідно з підходами OECD (Організація економічного співробітництва та розвитку) та Світового банку, інституційна спроможність органів влади формується через три компоненти:

- організаційний розвиток,
- належне управління,

- ефективні інструменти публічного менеджменту, серед яких цифрові рішення посідають ключове місце.

Отже, цифрові інструменти дозволяють органам влади покращувати процеси ухвалення рішень, підвищувати прозорість і формувати довіру населення до влади. Саме тому цифрова трансформація вже розглядається як один з основних чинників модернізації місцевого самоврядування та публічної служби.

Для Мізоцької ТГ цифровізація є необхідністю з огляду на:

- потребу скорочення адміністративних витрат;
- високий рівень поточних видатків;
- обмежені людські ресурси виконавчого апарату;
- запит населення на доступні, швидкі та прозорі послуги.

Напрями впровадження цифрових інструментів в управлінні громадою

1. Електронне урядування та відкриті дані

Запровадження цифрових сервісів на базі державних платформ (Дія, Є-data, Spending, OpenBudget) забезпечує:

- онлайн-доступ до бюджетних процесів;
- скорочення бюрократичних процедур;
- оприлюднення даних про закупівлі, використання коштів, рішення органів влади;
- підвищення підзвітності посадових осіб.

Для Мізоцької ТГ доцільним є:

- створення інтерактивної „Бюджетної карти громади“;
- регулярне оновлення наборів відкритих даних відповідно до постанов КМУ;

- формування електронного архіву рішень виконкому та сесій.

2. Цифровізація адміністративних послуг

Запровадження електронних черг, електронних кабінетів і онлайн-звернень дозволяє:

- зменшити навантаження на ЦНАП;
- скоротити час обробки документів;
- підвищити якість комунікації між громадою та населенням;
- знизити ризики корупції.

У цьому напрямі Мізоцька громада може:

- інтегрувати ЦНАП з платформою „Дія.Послуги“;
- створити систему відстеження статусу звернень;
- запровадити онлайн-оплату місцевих зборів.

3. Інформаційно-аналітичні системи для бюджетного менеджменту

Розвиток цифрових систем фінансового управління дозволяє:

- здійснювати прогнозування доходів і видатків;
- аналізувати динаміку виконання бюджетних програм у реальному часі;
- запроваджувати наскрізний моніторинг фінансових показників.

У громадах ЄС такі системи забезпечують високу точність планування та ефективний контроль. Для Мізоцької ТГ доцільним є:

- використання модулів автоматизації ПЦМ;
- інтеграція системи внутрішнього контролю з онлайн-моніторингом закупівель;
- запровадження dashboard-аналітики для ключових показників бюджету.

4. Електронна система управління персоналом та внутрішніми процесами (HRM-системи)

Удосконалення внутрішньої діяльності органів влади через цифрові рішення:

- оптимізує обіг документів;
- забезпечує електронний контроль за виконанням доручень;
- підвищує продуктивність працівників;
- підтримує культуру електронного управління.

Це повністю відповідає концепції модернізації публічної служби, спрямованої на ефективність, результативність і прозорість.

5. Система моніторингу якості публічних послуг

Для підвищення рівня сервісів громада повинна впровадити:

- цифровий аудит якості освітніх, соціальних та адміністративних послуг;
- електронні опитування та зворотний зв'язок із мешканцями;
- індикатори оцінки ефективності діяльності структурних підрозділів (KPI).

Це дозволить громаді оперативно реагувати на проблеми й підвищити результативність управлінських рішень.

Очікувані результати від цифрової трансформації

Запровадження цифрових інструментів дасть змогу Мізоцькій ТГ:

- зменшити навантаження на бюджет за рахунок автоматизації процесів;
- підвищити рівень прозорості діяльності органів влади;
- забезпечити якісний зворотний зв'язок із мешканцями;
- покращити управлінську дисципліну;
- оптимізувати кадрові та організаційні процеси;

- підвищити довіру до органів влади;
- забезпечити стратегічну сталість і інституційну стійкість громади.

Таким чином цифрова трансформація є потужним інструментом зміцнення інституційної спроможності територіальної громади. Для Мізоцької ТГ цифрові рішення стають не лише технічними інструментами, а й драйвером комплексного розвитку, що забезпечує модернізацію управління, підвищення якості публічних послуг та прозорість бюджетного процесу. Системне впровадження цифрових інструментів інтегрує громаду у сучасні стандарти публічного адміністрування та зміцнює її конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

3.3. Пропозиції щодо підсилення кадрової, фінансової та адміністративної спроможності Мізоцької селищної ради

Сучасний етап розвитку місцевого самоврядування в Україні вимагає від органів влади високої інституційної стійкості, здатності до стратегічного планування, ефективного управління бюджетними ресурсами та забезпечення якісних публічних послуг. Результати аналізу показників формування та використання бюджету Мізоцької селищної ради у 2022–2024 роках свідчать про позитивні тенденції у зростанні доходів, розширенні податкової бази та підвищенні бюджетної автономії. Водночас зберігається низка системних викликів — обмеженість інвестиційних ресурсів, висока частка поточних видатків, трансфертна залежність, дисбаланси кадрового забезпечення та потреба у модернізації управлінських процесів.

Практика роботи Відділу освіти, культури і туризму, молоді та спорту Мізоцької селищної ради, як одного з ключових виконавчих органів ради, дозволяє ідентифікувати конкретні потреби та можливості підсилення спроможності громади на інституційному рівні. Діяльність Відділу показує, що громада має

достатній потенціал, але потребує комплексних заходів з кадрового, фінансового та адміністративного розвитку.

1. Підвищення кадрової спроможності

1.1. Формування професійного кадрового резерву

На практиці Відділу освіти, культури і туризму, молоді та спорту Мізоцької селищної ради простежується потреба у фахівцях з управління проєктами, цифровізації, бюджетування, аналітики та стратегічного планування. Доцільно запровадити:

- створення кадрового резерву для керівних та спеціалістських посад;
- проведення щорічного незалежного оцінювання компетентностей працівників;
- розробку програми перепідготовки кадрів на базі НУВГП, Національної академії державного управління, РОШПО.

1.2. Розвиток компетентностей працівників

Особливо це стосується бухгалтерів закладів освіти, директорів шкіл та спеціалістів відділу, які працюють із електронними системами, закупівлями та аналітикою. Пропонується:

- систематичне навчання з питань публічного управління, фінансів, закупівель (Prozorro), роботи з Є-даними, моніторингу якості послуг;
- участь у програмах підвищення кваліфікації Ради Європи, U-LEAD, «Децентралізація пропонує»;
- впровадження менторства між старшими працівниками та молодими спеціалістами.

1.3. Оптимізація кадрового навантаження

У Відділі помітним є значне навантаження на бухгалтерську службу та спеціалістів. Доцільно:

- запровадити централізовану бухгалтерію для всіх закладів (в яких це ще не реалізовано);
- використовувати автоматизовані системи документообігу;
- оптимізувати функціональні обов'язки з урахуванням цифрових інструментів.

2. Підсилення фінансової спроможності громади запропоновані в наведеній таблиці

Таблиця 3.1

Підсилення фінансової спроможності громади

Напрямок	Основні проблеми та контекст	Пріоритетні заходи та інструменти
2.1. Зміцнення власної дохідної бази	Висока залежність від державних трансфертів; необхідність детінізації ресурсів.	• Інвентаризація земель та комунального майна. • Ревізія та підвищення ефективності оренди об'єктів культури, спорту та освіти. • Контроль за повнотою сплати земельного податку та єдиного податку.

Продовження табл. 3.1.

2.2.Розвиток проєктного фінансування	Недостатнє використання потенціалу міжнародної технічної допомоги та грантів.	• Створення проєктно-грантового офісу. • Активна участь у програмах ЄС (Interreg, Erasmus+). • Залучення донорських коштів (USAID, DOBRE, U-LEAD) та ДФРР.
2.3.Зростання частки бюджету розвитку	Критично низький рівень капітальних видатків (2–5%), що гальмує розвиток інфраструктури.	• Перехід до середньострокового фінансового планування. • Фіксація мінімальної частки бюджету розвитку на рівні 10%. • Створення спеціалізованого Фонду розвитку освіти, культури й молоді.

Джерело: складено автором за [16; 18; 45]

Запропонована модель фінансового розвитку спрямована на перехід громади від моделі "виживання" (проїдання бюджету через поточні видатки) до моделі "сталого розвитку".

Ресурсний аудит (Пункт 2.1): Інвентаризація — це фундамент. Громада часто не знає реальної вартості та обсягу своїх активів. Наведення ладу в оренді майна (особливо об'єктів освіти та культури) дозволить отримати додаткові надходження без підвищення податкового навантаження на мешканців.

Грантовий менеджмент (Пункт 2.2): В умовах обмеженого місцевого бюджету, проєктна діяльність стає єдиним реальним джерелом для великих інфраструктурних оновлень. Проєктно-грантовий офіс має стати "інвестиційним

магнітом", який конвертує ідеї Відділу освіти та культури у реальні кошти міжнародних донорів.

Інвестиційна дисципліна (Пункт 2.3): Збільшення бюджету розвитку до 10% — це амбітна, але необхідна мета. Це дозволить громаді не просто "латувати дірки", а створювати нові об'єкти, які в майбутньому будуть генерувати або економію (енергоефективність), або дохід.

Ключовий індикатор успіху: Зменшення частки трансфертів (дотацій) у загальній структурі доходів при одночасному зростанні фактичних витрат на одного мешканця.

3. Підвищення адміністративної спроможності

3.1. Цифровізація управлінських процесів

На основі роботи Відділу пропонується:

- впровадити єдину систему електронного документообігу для всіх структурних підрозділів;
- створити цифровий реєстр комунального майна та освітньої інфраструктури;
- забезпечити навчання працівників роботі з системами М.Е.Дос, Є-дата, ProZorro, Google Workspace.

3.2. Модернізація процедур прийняття рішень

Доцільно застосовувати:

- регламентовані протоколи управлінських рішень;
- попередні оцінки впливу (impact assessment) перед ухваленням програм;
- аналіз вигод і витрат (cost–benefit analysis) для інвестиційних проєктів.

3.3. Підвищення прозорості та підзвітності

Пропонується:

- створити відкритий «Бюджет для громадян» для освіти, культури та молоді;
- регулярно публікувати звіти про діяльність Відділу та стан виконання програм;
- розміщувати інформацію про громаду на національних платформах «Danske Kommuner», «Prozorro Market», «Єдине вікно інвестора».

4. Спроможність Відділу освіти, культури і туризму, молоді та спорту Мізоцької селищної ради як ключовий елемент розвитку показано в наведеній таблиці:

Таблиця 3.2

Спроможність Відділу

Категорія спроможності	Поточні характеристики та ресурси	Пріоритетні заходи з підсилення (Пропозиції)
Фінансова та ресурсна база	Управляє найбільшою часткою бюджетних видатків (до 63%). Має найширшу мережу установ.	Модернізація управління: Оптимізація мережі на основі демографічного аналізу та впровадження системи e-School .
Соціально-стратегічна роль	Виконує ключову функцію розвитку людського капіталу громади.	Розвиток інфраструктури: Модернізація Центру культури та дозвілля; створення Молодіжної ради для підтримки ініціатив.
Кадровий потенціал	Володіє значним штатом працівників у сферах освіти, культури та спорту.	Управління персоналом: Стажування, обмін досвідом з партнерами та впровадження КРІ (системи оцінювання) для директорів.

Джерело: складено автором за [16]

Підсилення інституційної спроможності Відділу — це не просто внутрішня реформа, а необхідна умова для фінансової стійкості всієї громади. Ефективніше управління найбільшою статтею видатків дозволить вивільнити ресурси для розвитку інших секторів (інфраструктури, доріг, енергоефективності).

5. Узагальнюючі пропозиції

Фінансова спроможність:

- зменшити трансфертну залежність до 50 % у середньостроковій перспективі;
- збільшити частку бюджету розвитку до 10–15 %.

Адміністративна спроможність:

- повна цифровізація документообігу до 2027 року;
- запровадження систем моніторингу якості публічних послуг.

Кадрова спроможність:

- 100 % спеціалістів Відділу мають бути охоплені програмами підвищення кваліфікації;
- розвиток е-навчання та стажувань.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що підсилення кадрової, фінансової та адміністративної спроможності Мізоцької селищної ради є необхідною передумовою підвищення ефективності публічного управління та реалізації стратегічних цілей громади. Сформована система управління потребує подальшого розвитку, оскільки саме інституційна спроможність визначає можливість громади якісно виконувати свої функції, забезпечувати доступні послуги та реагувати на нові виклики соціально-економічного розвитку.

У проведених дослідженнях зазначено, «Мізоцька громада впроваджує низку локальних ініціатив, які демонструють ефективність співпраці між владою,

громадськістю та державними інституціями» [61, с. 331]. Ці ініціативи є прикладами практичного втілення принципів партисипативного врядування та свідчать про потенціал громади до формування інноваційних підходів в управлінні, зокрема у сферах освіти, культури, розвитку інфраструктури та соціального забезпечення.

Згідно дослідження, «Національно-культурна спадщина Мізоцької громади є важливою складовою розвитку освіти та громади Рівненщини. Її збереження та популяризація в умовах сучасного господарювання – завдання, яке потребує комплексного підходу з метою вагомого внеску в імплементацію Стратегії розвитку Рівненщини» [39, с. 171]. З огляду на це, ефективне управління культурною сферою також стає елементом інституційної спроможності, оскільки воно сприяє формуванню ідентичності громади, підвищенню її туристичної привабливості та залученню додаткових ресурсів для місцевого розвитку.

Таким чином, підсилення інституційної спроможності Мізоцької громади має системний характер і охоплює не лише управлінські процеси, а й розвиток людського капіталу, культурного потенціалу та партнерських взаємин, що створює передумови для сталого розвитку та модернізації місцевого самоврядування.

Практика діяльності Відділу освіти, культури і туризму, молоді та спорту Мізоцької селищної ради демонструє значний потенціал для розвитку, але одночасно й наявність системних проблем, що потребують стратегічних рішень. Запропоновані заходи дадуть змогу підвищити якість публічних послуг, зміцнити бюджетну політику, оптимізувати управлінські процеси та забезпечити довгострокову інституційну стійкість Мізоцької громади.

Висновки до розділу 3

У ході дослідження встановлено, що підвищення інституційної спроможності Мізоцької громади є комплексним процесом, що охоплює модернізацію управління, посилення кадрового потенціалу, удосконалення бюджетної політики

та використання сучасних цифрових технологій. Аналіз міжнародних практик (CAF, SIGMA, стандарти цифрового врядування ЄС, моделі участі громадян) засвідчив, що їх адаптація здатна значно посилити управлінську ефективність, підзвітність та прозорість органів місцевого самоврядування.

Застосування програмно-цільового методу, середньострокового бюджетного планування та індикаторного моніторингу результативності бюджетних програм створює основу для переходу від витратного підходу до результативного управління ресурсами. Разом з тим, нинішній стан бюджетного планування Мізоцької ТГ потребує поглиблення аналітики, ширшої участі громадськості та посилення внутрішнього контролю.

Доведено, що цифровізація — електронний документообіг, онлайн-опитування, відкриті дані, інтерактивні бюджетні панелі, автоматизовані системи контролю — виступає ключовим чинником модернізації управлінських процесів, зниження корупційних ризиків та підвищення якості публічних послуг. Разом з тим, цифрова інфраструктура громади потребує подальшого розбудови, а персонал — навчання у сфері цифрових компетентностей.

Кадрова та адміністративна спроможність залишається одним із найбільш критичних чинників у розвитку громади. Аналіз показав потребу в оновленні підходів до HR-менеджменту, запровадженні системи розвитку персоналу, формуванні культури професійного лідерства, в тому числі у Відділі освіти, культури і туризму, молоді та спорту Мізоцької селищної ради, який відіграє ключову роль у реалізації місцевої політики.

Отже, підвищення інституційної спроможності Мізоцької громади можливе лише за умови комплексної дії: модернізації управління, цифровізації, прозорості фінансів, посилення кадрового потенціалу і впровадження міжнародних стандартів публічного адміністрування.

Серед альтернатив підвищення інституційної спроможності Мізоцької громади доцільно, на нашу думку на основі позитивних міжнародних практик розвитку інституційної спроможності територіального самоврядування та ресурсного забезпечення на місцях зосередитись на виконанні наступних кроків.

1. Щодо адаптації міжнародних практик управління та фінансового менеджменту

1. Запровадити елементи моделі CAF для регулярної самооцінки роботи виконавчих органів.
2. Використовувати інструменти SIGMA для удосконалення HR-процесів, внутрішнього контролю та стратегічного планування.
3. Поступово впроваджувати практики партиципативного бюджетування як у ЄС (онлайн-голосування, громадські обговорення).
4. Розширити використання середньострокового бюджетного планування (3–5 років), узгодженого зі Стратегією розвитку громади.
5. Застосовувати систему КРІ оцінки роботи структурних підрозділів, орієнтовану на результат, аналогічну практикам США та Канади.

2. У сфері підвищення ефективності бюджетного планування та прозорості

1. Створити **єдину платформу фінансової аналітики** для відстеження доходів/видатків у реальному часі.
2. Розробити **стандартизовані індикатори оцінки ефективності бюджетних програм** у галузях освіти, культури, ЖКГ, соціального захисту.
3. Запровадити **обов'язкові щорічні публічні звіти** про виконання програм у зрозумілому форматі для населення.
4. Здійснювати **незалежний аудит** окремих бюджетних програм (за потреби — зовнішні експерти).
5. Оптимізувати витрати шляхом:
 - виявлення дублюючих програм,

- скорочення неефективних видатків,
- перерозподілу коштів на проєкти з високим соціальним ефектом.

3. У сфері цифрової трансформації та модернізації процедур управління

1. Впровадити **повноцінний електронний документообіг**, включно з електронним архівом.
2. Створити **інтерактивний портал громади** з функціями:
 - онлайн-запитів мешканців,
 - відкритих бюджетних панелей,
 - електронних консультацій.
3. Забезпечити підвищення цифрової грамотності працівників ОМС та керівників бюджетних установ.
4. Використовувати **цифрові інструменти моніторингу публічних послуг** (електронні черги, реєстри, модулі оцінювання якості послуг).
5. Ініціювати створення **Центру цифрових компетентностей** на базі громади або в партнерстві з областю/програмою U-LEAD.

4. У сфері посилення кадрової, фінансової та адміністративної спроможності (в т.ч. з практики роботи Відділу освіти, культури, молоді та спорту)

1. Розробити **комплексну HR-стратегію** Мізоцької громади, яка міститиме:
 - компетентнісні профілі посад,
 - систему мотивації,
 - регулярне навчання персоналу,
 - формування кадрового резерву.
2. Впровадити щорічну оцінку службовців за моделлю компетентностей, у т.ч. для керівників закладів освіти, культури та спорту.
3. Розширити власну доходну базу шляхом:
 - ефективного використання комунального майна,
 - детінізації зайнятості,

- розвитку малого бізнесу.
4. Оптимізувати управлінські процеси у структурних підрозділах, зокрема:
 - стандартизувати процедури документообігу,
 - запровадити електронні протоколи та онлайн-наради,
 - скоротити дублюючі функції.
 5. Посилити міжвідомчу співпрацю між виконавчими органами (фінвідділ — відділ освіти — соціальний захист — культура) для швидшого прийняття рішень та моніторингу показників.
 6. Розвивати партнерства громади з міжнародними програмами (U-LEAD, DOBRE, USAID), що сприятиме залученню ресурсів та експертиз.

Розділ 3 продемонстрував, що Мізоцька громада має суттєвий потенціал інституційного розвитку, однак для досягнення стійких результатів необхідна комплексна модернізація управлінських процесів, фінансів, організаційної структури, кадрового потенціалу та цифрової інфраструктури. Адаптація європейських моделей місцевого самоврядування, впровадження сучасних фінансових і цифрових інструментів, посилення участі громади у прийнятті рішень — це стратегічні напрями, які здатні перетворити Мізоцьку ТГ на ефективну, інноваційну та конкурентоспроможну громаду.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі дослідження було всебічно проаналізовано теоретичні, нормативно-правові, методологічні та практичні аспекти формування та розвитку інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, а також проведено оцінювання стану інституційної спроможності Мізоцької територіальної громади. На основі здійсненого аналізу сформульовано такі висновки.

1. **Інституційна спроможність органів місцевого самоврядування** є комплексною характеристикою, що охоплює організаційні, кадрові, фінансові, нормативно-процесуальні, ресурсні та цифрові елементи. Вона визначає здатність громади ефективно реалізовувати власні та делеговані повноваження, забезпечувати якісні публічні послуги та стратегічний розвиток території.
2. **Нормативно-правове забезпечення України** створює фундамент для розвитку інституційної спроможності територіальних громад. Конституція України, Закон «Про місцеве самоврядування в Україні», Бюджетний кодекс, закони про службу в органах місцевого самоврядування, державну службу, міжмуніципальне співробітництво та акти КМУ регламентують ключові аспекти організації, ресурсного забезпечення та управлінської діяльності громад. Водночас нормативна база потребує подальшої адаптації до стандартів ЄС.
3. **Європейські стандарти управління** (CAF, SIGMA, індикатори локальної демократії, Digital Governance Standards) визначають передові моделі зміцнення інституційної спроможності. Їх застосування сприяє підвищенню прозорості, підзвітності, фінансової стійкості, цифрової готовності та орієнтованості на потреби громадян. Україна, зокрема Мізоцька громада, поступово інтегрує ці підходи через програми U-LEAD, DOBRE, розвиток «Дії», Prozorro, OpenBudget.
4. **Методи оцінювання інституційної спроможності** охоплюють індикаторний, компетентнісний, процесний, SWOT-аналіз, експертний

підхід, самооцінювання та бенчмаркінг. Їх комплексне застосування дозволяє отримати багатовимірну картину діяльності ОМС та визначити реальні точки зростання.

5. **Аналіз інституційної спроможності Мізоцької ТГ** показав, що громада має базовий рівень функціональної, фінансової та організаційної спроможності, забезпечує надання основних адміністративних і соціальних послуг, має сформовану управлінську структуру та кадровий потенціал. Водночас виявлено низку проблемних зон: недостатня цифровізація внутрішніх процесів, потреба в підвищенні кадрової кваліфікації, нерівномірність розвитку соціальної інфраструктури, обмеженість фінансових ресурсів, низький рівень залучення громадськості до управління та слабка система внутрішнього моніторингу ефективності.
6. Оцінка засвідчила потребу громади у посиленні стратегічного планування, розвитку фінансової автономії, активному впровадженні сучасних управлінських технологій, цифрових рішень та систем управління якістю, що відповідають європейським стандартам.

Пропозиції щодо підвищення інституційної спроможності Мізоцької територіальної громади

1. Організаційний розвиток і стратегічне управління

- Оновити або переглянути Стратегію розвитку громади з урахуванням сучасних викликів та європейських підходів до стратегування.
- Запровадити систему моніторингу і оцінювання виконання стратегічних документів.
- Оптимізувати структуру виконавчих органів ради через аналіз функціональних повноважень.

2. Кадрова політика та розвиток персоналу

- Запровадити безперервне навчання посадових осіб за програмами підвищення кваліфікації (U-LEAD, НАДС, Рада Європи).
- Використовувати компетентнісні моделі добору персоналу.
- Розробити внутрішню систему мотивації та оцінювання результативності службовців.

3. Фінансова спроможність та бюджетний менеджмент

- Посилити застосування програмно-цільового методу та середньострокового бюджетування.
- Розширювати доходну базу громади шляхом підвищення ефективності адміністрування місцевих податків і зборів.
- Активніше залучати гранти, міжнародні проекти та позабюджетні ресурси.

4. Цифровізація управління та розвиток е-послуг

- Упровадити системи електронного документообігу та автоматизовані сервіси для внутрішніх процесів.
- Розширити перелік електронних адміністративних послуг, доступних мешканцям громади.
- Забезпечити цифрову грамотність персоналу та населення.

5. Підвищення відкритості, прозорості й участі громадян

- Активізувати використання інструментів електронної демократії (е-петиції, громадський бюджет, консультації).
- Публікувати повні та зрозумілі звіти про діяльність ради, бюджетні показники, результати аудитів.
- Розвивати партнерські відносини з громадськими організаціями, молодіжними радами, бізнесом.

6. Розвиток інфраструктури та якісних публічних послуг

- Модернізувати об'єкти соціальної сфери, транспортну, освітню та культурну інфраструктуру.
- Підвищувати якість послуг через застосування стандартів CAF чи аналогічних моделей оцінювання якості.
- Забезпечити рівномірність територіального доступу до послуг у селах громади.

Результати магістерського дослідження підтверджують, що розвиток інституційної спроможності Мізоцької територіальної громади є ключовою умовою її сталого соціально-економічного розвитку, підвищення якості життя населення та ефективності публічного управління. Запропоновані напрями удосконалення можуть стати основою для формування сучасної, ефективної, прозорої та європейсько орієнтованої моделі місцевого самоврядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Abbasov R. The effectiveness of performance-based budgeting in the public sector: an empirical analysis and policy implications / R. Abbasov // iBusiness. — 2025. — Vol. 17, No. 1. — P. 56–76. — DOI: 10.4236/ib.2025.171003. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=141264> (дата звернення: 04.12.2025).
2. European Civil Service : [Електронний ресурс] // Wikipedia, the free encyclopedia. — Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/European_Civil_Service (дата звернення: 16.12.2025).
3. Institutional Assessment and Capacity Development : [Електронний ресурс]. — EXACT External Wiki. — Останнє оновлення: 30.10.2025. — Режим доступу: <https://wikis.ec.europa.eu/spaces/ExactExternalWiki/pages/50108965/Institutiona%2BAssessment%2Band%2BCapacity%2BDevelopment> (дата звернення: 04.12.2025).
4. Institutional capacity : [Електронний ресурс] / Sustainability Directory (Term). — Режим доступу: <https://prism.sustainability-directory.com/term/institutional-capacity/> (дата звернення: 30.11.2025).
5. Revenue assignments and local revenue administration : [Електронний ресурс] // Decentralization Net. — Режим доступу: <https://decentralization.net/resources/fiscal-decentralization-primer/3-revenue-assignments-and-local-revenue-administration/> (дата звернення: 04.12.2025).
6. State-Local Democracy Framework : [Електронний ресурс] // International IDEA. — Режим доступу: <https://www.idea.int/data-tools/tools/state-democracy-assessments/state-local-democracy-framework> (дата звернення: 10.12.2025).
7. Strategic planning and regional development : [Електронний ресурс] / OECD. — Режим доступу: <https://www.oecd.org/en/topics/strategic-planning-and-regional-development.html> (дата звернення: 30.11.2025).

8. Ukrainian National CAF Resource Center : [Електронний ресурс] : офіційний вебсайт. — Режим доступу: <https://ukrainian-caf-ncp.mozello.site.com/> (дата звернення: 10.12.2025).
9. Акт про цифрові послуги : [Електронний ресурс] // Вікіпедія. — Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Акт_про_цифрові_послуги (дата звернення: 10.12.2025).
10. Аналіз методик оцінювання спроможності територіальних громад, висновки, пропозиції : [Електронний ресурс] // Портал «Децентралізація». — 02.11.2023. — Режим доступу: <https://decentralization.ua/news/17549> (дата звернення: 04.12.2025).
11. Аналіз результативних показників головних розпорядників бюджетних коштів у 2016–2017 рр. : [Електронний ресурс] / В. Мазярчук, Р. Слободян ; Офіс з фінансового та економічного аналізу у Верховній Раді України. — Київ, 2017. — Режим доступу: <https://feao.org.ua/wp-content/uploads/2015/11/2017-12-18-kpis-2016-2017.pdf> (дата звернення: 04.12.2025).
12. Архітектура ефективного державного управління: підсумки курсу з принципів SIGMA : [Електронний ресурс] // PAR Інститут розвитку місцевого самоврядування. — Режим доступу: <https://par.in.ua/information/news/426-arkhitektura-efektyvnoho-derzhavnoho-upravlinnia-pidsumky-kursu-z-pryntsyviv-sigma> (дата звернення: 10.12.2025).
13. Бала О. Світовий досвід організації місцевих бюджетів та шляхи впровадження його в Україні : [Електронний ресурс] / О. Бала // Управління фінансами держави, регіону, підприємства та домогосподарства: погляди студентської молоді : зб. тез доп. IV Всеукр. студ. інтернет-конф. (м. Тернопіль, 15–25 листоп. 2017 р.) / уклад. М. Б. Гупаловська ; відп. за вип. О. П. Кириленко. — Тернопіль : ТНЕУ, 2017. — С. 25–28. — Режим доступу: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/cd06f016-17ef-440e-a744-4eb30199b6de/content> (дата звернення: 06.12.2025).

- 14.Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI : станом на 04.07.2025 : [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 04.12.2025).
- 15.Верховна Рада ухвалила Державний бюджет України на 2026 рік : [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. — 2025. — Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/verkhovna-rada-ukhvalyla-derzhavnyi-biudzheth-ukrainy-na-2026-rik> (дата звернення: 06.12.2025).
- 16.Відділ освіти, культури і туризму, молоді та спорту Мізоцької селищної ради : офіційний вебсайт : [Електронний ресурс]. — (дата звернення: 01.12.2025).
- 17.Волкова Н. Забезпечення фінансової спроможності громад в умовах воєнного стану : [Електронний ресурс] / Н. Волкова. — (дата звернення: 30.11.2025).
- 18.Державний портал відкритих бюджетів України : [Електронний ресурс] / Міністерство фінансів України. — Режим доступу: <https://openbudget.gov.ua> (дата звернення: 02.12.2025).
- 19.Дмитренко Е. С. Демократичні принципи бюджетного процесу: міжнародний досвід та українські реалії : [Електронний ресурс] / Е. С. Дмитренко // Наукові журнали та конференції Львівської політехніки. — 2019. — Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/nov/19900/dmitrenko.pdf> (дата звернення: 09.12.2025).
- 20.Європейська хартія місцевого самоврядування : Хартія Ради Європи від 15.10.1985 : станом на 16.11.2009 : [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. — Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (дата звернення: 04.12.2025).
- 21.Європейський вимір публічного управління : матеріали IV регіональної наук. конф. (18 груд. 2020 р., м. Чернігів) / за заг. ред. О. М. Руденко, О. В. Михайловської. — Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2020. — 173 с. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://pumo.stu.cn.ua/wp-content/uploads/2023/02/15_yevropejskyj-vymir-publichnogo-upravlinnya_2020.pdf (дата звернення: 10.12.2025).

- 22.Євтушенко О. Н. Державне управління (Основи теорії державного управління) : навч. посіб. — Миколаїв : ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. — 268 с.
- 23.Закон України «Про адміністративні послуги» : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI : [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. — 2013. — № 32. — Ст. 409. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 04.12.2025).
- 24.Закон України «Про державну службу» : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII : [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. — 2016. — № 4. — Ст. 43. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 04.12.2025).
- 25.Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР : [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 04.12.2025).
- 26.Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III : [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. — 2001. — № 33. — Ст. 175. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 04.12.2025).
- 27.Закон України «Про співробітництво територіальних громад» : Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII : [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 04.12.2025).
- 28.Закон України «Про правовий режим воєнного стану» : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII : станом на 14.05.2025 : [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 04.12.2025).

- 29.Зеленко Г. М. Інституційна спроможність України в умовах війни : стенограма доповіді на засіданні Президії НАН України 23 серпня 2024 р. // Вісник НАН України. — 2024. — № 9. — С. 49–58. — ISSN 1027-3239. — (дата звернення: 10.12.2025).
- 30.Інституційний підхід в методології дослідження сучасної держави: історична ретроспектива та сучасні напрями дослідження : [Електронний ресурс] // Current Issues of the Modern Development of Legal and Philosophical Sciences. — 2024. — Секція 6: Theory and History of the State and Law. — С. 103–136. — DOI: 10.46299/ISG.2024.MONO.LEGAL.1.6.1. — Режим доступу: <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2024/04/ISG.2024.MONO.LEGAL.1.6.1.pdf> (дата звернення: 04.12.2025).
- 31.Кабінет Міністрів України. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження від 01.04.2014 № 333-р : [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 04.12.2025).
- 32.Кабінет Міністрів України. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки та плану заходів з її реалізації : розпорядження від 29.12.2021 № 1805-р : [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 04.12.2025).
- 33.Канєва Т. В., Карпенко М. Ю. Доходи місцевих бюджетів як інструмент забезпечення соціально-економічного розвитку територій : [Електронний ресурс] // Проблеми економіки. — 2023. — № 1 (55). — С. 185–191. — Режим доступу: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2023-1_0-pages-185_191.pdf (дата звернення: 03.12.2025).
- 34.Ковальчук В. Б. Особливості правового регулювання функціонування органів місцевого самоврядування в період воєнного стану в Україні //

- Український часопис конституційного права. — 2023. — № 4. — С. 37–46. — Режим доступу: <https://ccu.gov.ua/library/osoblyvosti-pravovogo-regulyuvannya-funkcionuvannya-organiv-miscevogo-samovryaduvannya-v> (дата звернення: 10.12.2025).
35. Колісніченко Н., Войновський М. Інституційна та інституціональна спроможність місцевого самоврядування: сутність понять та особливості визначення : [Електронний ресурс] // Теоретичні та прикладні питання державотворення. — 2015. — Вип. 16. — С. 296–309. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2015_16_22 (дата звернення: 04.12.2025).
36. Конституція України : Розділ XI «Місьцеве самоврядування» : [Електронний ресурс] // Офіційне інтернет-представництво Президента України. — Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-xi> (дата звернення: 04.12.2025).
37. Кузнецова І. О. Ресурсний підхід як сучасна парадигма стратегічного управління : [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0bebf470-7df1-4061-8cdd-f1ed0a908a84/content> (дата звернення: 04.12.2025).
38. Ладан П. П. Бюджетний процес в Україні : навч. посіб. / П. П. Ладан. — Чернівці : Чернівецький нац. ун-т імені Юрія Федьковича, 2021. — 150 с. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10336/Ладан%20П..pdf> (дата звернення: 01.12.2025).
39. Левицька С. О., Сухляк Л. О. Формування національно-культурної спадщини в Мізоцькій територіальній громаді // Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в контексті євроінтеграції : зб. матеріалів XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (22 трав. 2025 р., м. Рівне, Україна). — Рівне, 2025. — С. 170.
40. Левченко Н., Дацій Н., Родченко І. Комунікаційна стратегія взаємодії органів місцевого самоврядування та громадськості у вирішенні питань поводження з муніципальними відходами : [Електронний ресурс] / Н. Левченко, Н. Дацій, І. Родченко. — (дата звернення: 30.11.2025).

- 41.Маркович Г. Публічність та прозорість бюджетного процесу — ознака демократичного розвитку країни : [Електронний ресурс] / Г. Маркович // Децентралізація. Портал про реформу місцевого самоврядування та територіальної організації влади. — Режим доступу: <https://decentralization.ua/news/4992> (дата звернення: 04.12.2025).
- 42.Марчук В. В., Мельничук В. І. Стан інтеграції європейського досвіду у функціонування системи місцевого самоврядування України = Condition of integration of European experience in the functioning of the local government system of Ukraine : [Електронний ресурс] // Регіональні студії. — 2022. — № 31. — С. 34–39. — Режим доступу: <http://regionalstudies.uzhnu.uz.ua/archive/31/6.pdf> (дата звернення: 04.12.2025).
- 43.Мельничук В. Специфіка конструювання моделей місцевого самоврядування в країнах Європейського Союзу : [Електронний ресурс] // Вісник Львівського університету. Серія: Філософсько-політологічні студії. — 2022. — Вип. 42. — С. 278–285. — Режим доступу: http://fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/42_2022/36.pdf (дата звернення: 04.12.2025).
- 44.Менеджмент організацій та адміністрування : навч.-метод. посіб. : [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_3.htm (дата звернення: 10.12.2025).
- 45.Мізоцька територіальна громада : [Електронний ресурс] : офіційний сайт. — Режим доступу: <https://mizochrada.department.org.ua/ua> (дата звернення: 01.12.2025).
- 46.Омельченко С. В. Вимірюється інституційна спроможність в ... : [Електронний ресурс] / С. В. Омельченко // Регіональні студії. — 2020. — Вип. 32. — С. 12. — Режим доступу: <http://regionalstudies.uzhnu.uz.ua/archive/32/12.pdf> (дата звернення: 30.11.2025).
- 47.Омельчук О. І. Інституційна спроможність об'єднаних територіальних громад в Україні : [Електронний ресурс] / О. І. Омельчук // Вчені записки

- ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. — 2020. — № 6. — С. 93. — Режим доступу: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/6_2020/17.pdf (дата звернення: 29.11.2025).
48. Основні принципи функціонування бюджетних систем : [Електронний ресурс] // Osvita.ua. — Режим доступу: https://osvita.ua/vnz/reports/gov_reg/17604/ (дата звернення: 03.12.2025).
49. Петришин О. В. Правові засади місцевого самоврядування в зарубіжних країнах та Україні: теоретико-правовий та порівняльний аналіз : монографія. — Харків : Право, 2015. — 192 с.
50. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI : [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 04.12.2025).
51. Про місцеві Ради народних депутатів та місцеве і регіональне самоврядування : Закон України від 07.12.1990 № 533-XII : станом на 12.06.1997 : [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/533-12#Text> (дата звернення: 04.12.2025).
52. Програмно-цільовий підхід у місцевому самоврядуванні: інструмент розвитку громад : [Електронний ресурс] // Простір (Prostir). — Режим доступу: <https://www.prostir.ua/?library=prohramno-tsilovyj-pidhid-u-mistsevomu-samovryaduvanni-instrument-rozvytku-hromad> (дата звернення: 04.12.2025).
53. Процесний і функціональний підходи до управління : [Електронний ресурс] // Stud.com.ua. — Режим доступу: https://stud.com.ua/37057/ekonomika/protsesniy_funktsionalniy_funktsionalniy_pidhodi_upravlinnya (дата звернення: 04.12.2025).
54. Радіонов Ю. Д. Формування видатків бюджету : монографія : [Електронний ресурс] / Ю. Д. Радіонов. — Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. — 616 с.

- Режим доступу:
<https://knute.edu.ua/file/MjIxNw==/81c68db00274ebc1628abeb4d3c5eee2.pdf>
 (дата звернення: 05.12.2025).
55. Радник : український юридичний портал : [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://radnuk.info/pidrychnuku/bydivnusttvo/482-bydivnutstvo/8886--16-----s-1-----.html> (дата звернення: 30.11.2025).
56. Рикович М. С. Цифровізація управлінської діяльності органу місцевого самоврядування // Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства : тези доповідей IV Міжнар. наук.-практ. конф. (7–8 груд. 2023 р.). — Тернопіль : ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2023. — С. 127–128. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44172/2/DEFISDS_2023_Rykovych_M-Digitalization_of_administrative_127-128.pdf (дата звернення: 04.12.2025).
57. Рось О. Поняття та сутність нормативно-правового забезпечення інституційної спроможності представницьких органів місцевого самоврядування // Інвестиції: практика та досвід. — 2019. — № 18. — С. 97–100. — Режим доступу: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6834&i=16> (дата звернення: 04.12.2025).
58. Руснак Б. А. Місцеве самоврядування в Україні: теорія і практика : посібник. — 3-тє вид. — Одеса : Од. обласна орг. ВГО «Комітет виборців України», 2016. — 738 с.
59. Стратегія розвитку Рівненської області на період до 2027 року : проєкт. — Рівне : Рівненська облдержадміністрація, 2020. — 160 с. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.rv.gov.ua/storage/app/sites/11/2020/strategia-2027-proekt.pdf> (дата звернення: 07.12.2025).
60. Сухляк Л. О., Безтелесна Л. І. Роль місцевої влади у забезпеченні якісної освіти у Мізоцькій територіальній громаді // Контексти творчості Євгена Миколайовича Хрикова: актуальні проблеми освітнього і публічного менеджменту : зб. матеріалів I Міжнар. пед. читань пам'яті Є. М. Хрикова /

- редкол.: В. В. Заблоцький, Т. В. Сич, Є. В. Іванов, Л. І. Безтелесна [та ін.]. — Луганськ : ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2025. — С. 82–84.
61. Тихончук Л. Х., Сухляк Л. О. Вплив місцевих ініціатив на підвищення правової культури в Мізоцькій територіальній громаді Рівненського району Рівненської області // Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в контексті євроінтеграції : зб. матеріалів XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (22 трав. 2025 р., м. Рівне, Україна). — Рівне, 2025. — С. 330–331.
62. Толкованов В. В. Стандарти та принципи доброго врядування на місцевому і регіональному рівнях як загальноєвропейська цінність : [Електронний ресурс] // Державне управління: удосконалення та розвиток. — 2012. — № 12. — Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=565> (дата звернення: 04.12.2025).
63. Федірко В. Децентралізація публічної влади в Україні: досвід європейських держав // Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії. — 2023. — № 16. — С. 286–300.
64. Формування нової корпоративної культури в умовах реалізації реформи місцевого самоврядування та розвитку міжмуніципального співробітництва : навч.-практ. посіб. : [Електронний ресурс] / Н. В. Щербак, Т. В. Журавель, В. В. Толкованов [та ін.]. — Київ : Фенікс, 2018. — 157 с. — Режим доступу: https://smartregion.pl.ua/storage/municipal_cooperation/3/Yf8FN0hnNghLtjtA3sPhKWjDBCbqiOR3i53qtw2.pdf (дата звернення: 30.11.2025).
65. Цифрове врядування : монографія : [Електронний ресурс] / О. В. Карпенко, Ж. З. Денисюк, К. Р. Гуменна [та ін.] ; за ред. О. В. Карпенка. — 2020. — Режим доступу: https://elib.nakkkim.edu.ua/bitstream/handle/123456789/4638/Monografia_Tsyfr ove_vryadyvannya_2020.pdf (дата звернення: 30.11.2025).

Методи оцінювання інституційної спроможності



Додаток Б

Таблиця 1.1

Інструмент / Стандарт	Основні елементи
1. CAF (Common Assessment Framework)	• Самооцінювання органів влади • Стандарти управління процесами • Фокус на якості публічних послуг
2. SIGMA (OECD–EU)	• Стратегічне планування • Управління персоналом • Фінансовий менеджмент • Системи внутрішнього контролю
3. Європейські індикатори локального врядування	• Прозорість • Фінансова спроможність • Ефективність • Участь громадян
4. Digital Governance Standards	• Електронні сервіси • Відкриті дані • Цифрові реєстри • Автоматизовані системи прийняття рішень

Додаток В

Таблиця 2.1.

Аналіз доходів бюджету за 2022-2024 роки Мізоцької ТГ, млн..грн

Показники	Роки						Темп росту 3/1, %
	2022 рік		2023 рік		2024 рік		
	млн грн	ПВ, %	млн грн	ПВ, %	млн грн	ПВ, %	
Податкові надходження	30,39	33,85	36,85	33,47	43,99	41,44	144
Неподаткові надходження	1,39	1,55	2,03	1,84	2,16	2,04	155
Доходи від операцій з капіталом	0,13	0,15	0,68	0,61	0,51	0,48	390
Цільові фонди	-	-	-	-	-	-	-
Офіційні трансферти	57,81	64,45	70,55	64,07	59,48	56,04	102
Разом	89,78	101,11	110,11	103,04	106,15	100,74	118
Доходи місцевих бюджетів, млн. грн (без урахування трансфертів)	31,91	x	39,56	x	46,67	x	146
Чисельність населення, тис. ос.	14,2	x	14,1	x	14,1	x	99
Доходи на одну особу, млн грн на 1 особу	0,00632	x	0,00781	x	0,00753	x	119
Доходи зведеного бюджету України, млн.грн	1787395,62	101,9	2671997,95	117,86	3122713,37	113,54	174
Частка у доходах зведеного бюджету України (без урахування міжбюджетних трансфертів), %	x	0,000017	x	0,000015	x	0,000015	x

Додаток Г

Таблиця 2.2.

Аналіз податкових надходжень бюджету за 2022-2024 роки Мізоцької ТГ,
млн.грн

Показники	Роки						Темп росту 3/1, %
	2022 рік		2023 рік		2024 рік		
	млн. грн	ПВ, %	млн. грн	ПВ, %	млн. грн	ПВ, %	
Податок на доходи фізичних осіб	20,25	112,88	24,44	111,58	28,39	102,86	140
Місцеві податки і збори	6,98	106,36	8,39	101,80	13,74	99,07	197
<i>в т.ч. земельний податок</i>	1,11	0,03	1,33	0,04	1,74	0,04	156
<i>єдиний податок</i>	5,87	106,36	7,88	102,39	10,13	97,33	172
Акцизний податок	0,67	106,52	0,71	83,0	1,18	107,59	176
Податок на прибуток підприємств	0,00	0,0	0,00	35,30	0,00	71,42	71
Інші податки та збори	2,49	0,08	3,32	0,09	0,68	0,02	27
Разом податкових надходжень	30,39	111,03	36,86	106,92	43,99	100,74	144

Таблиця 2.3.

Аналіз неподаткових надходжень бюджету за 2022-2024 роки Мізоцької ТГ,
млн.грн

Показники	Роки						Темп росту 3/1, %
	2022 рік		2023 рік		2024 рік		
	млн. грн	ПВ, %	млн. грн	ПВ, %	млн. грн	ПВ, %	
Власні надходження бюджетних установ	0,99	154,64	1,17	151,35	1,16	115,52	117
Плата за розміщення тимчасово вільних коштів місцевих бюджетів	0	0	0	0	0	0	0
Плата за надання адміністративних послуг	0,39	116,37	0,77	120,28	0,84	86,89	215
Надходження від орендної плати	0	0	0	0	0,07	3,37	70
Інші неподаткові надходження	0,01	41,31	0,04	78,58	0,09	150,03	9
Разом неподаткових надходжень	1,39	139,83	2,03	133,76	2,16	100,78	155

Додаток Е

Таблиця 2.4.

Аналіз міжбюджетних трансфертів бюджету за 2022-2024 роки Мізоцької ТГ,
млн.грн

Показники	Роки			Темп росту 3/1, %
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	
Офіційні трансферти від органів державного управління	57,87	70,55	59,48	102
дотації	22,15	37,53	18,97	85
<i>% до загальних трансфертів</i>	38,3	53,2	31,9	83
субвенції	35,72	33,02	40,51	113
<i>% до загальних трансфертів</i>	61,7	46,8	68,1	110

Таблиця 2.5

Аналіз видатків бюджету за 2022-2024 роки Мізоцької ТГ за функціональним призначенням, млн.грн

Показники	Роки						Темп росту 3/1, %
	2022 рік		2023 рік		2024 рік		
	млн. грн	ПВ, %	млн. грн	ПВ, %	млн. грн	ПВ, %	
Видатки, всього	87,09	93,0	108,0 1	92,5	110,3 4	95,0	126
Соціальний захист та соціальне забезпечення	0,78	0,84	1,46	1,25	1,58	1,36	202
Освіта	61,94	66,14	65,94	56,47	73,47	63,26	118
Охорона здоров'я	0,31	0,33	3,45	2,95	2,57	2,21	829
Економічна діяльність	0,03	0,03	5,08	4,35	1,84	1,58	613
Житлово-комунальне господарство	2,09	2,23	4,6	3,94	4,07	3,51	194
Загальнодержавні функції	11,30	12,07	14,03	12,02	15,68	13,5	138
Духовний та фізичний розвиток	2,93	3,12	3,6	3,08	3,89	3,35	132
Міжбюджетні трансфери	7,71	8,24	9,85	8,44	7,24	6,23	93
Видатки на 1 особу	0,00613	x	0,0076 6	x	0,0078 3	x	127

Таблиця 2.6

Аналіз видатків бюджету за 2022-2024 роки Мізоцької ТГ за економічною класифікацією, млн.грн

Показники	Роки						Темп росту 3/1, %
	2022 рік		2023 рік		2024 рік		
	млн.	ПВ,	млн.	ПВ,	млн.	ПВ,	
	грн	%	грн	%	грн	%	
Видатки, всього, в т.ч.	87,09	93,0	108,0 1	92,5	110,3 4	95,5	126
поточні видатки	84,46	96,98	99,1	91,75	105,8 3	95,9	125
капітальні видатки	1,92	2,2	5,57	5,16	3,16	2,86	164

Аналіз забезпеченості регіону бюджетними ресурсами

№	Найменування	Алгоритм розрахунку	Роки			Темп росту 3/1, %
			2022	2023	2024	
Вихідні дані						
1	Доходи бюджету всього, млн. грн	-	89,78	110,11	106,15	118
2	Доходи бюджету, млн. грн (без трансфертів)	-	31,91	39,56	46,67	146
3	Доходи бюджету власні, млн. грн	-	0,99	1,17	1,16	117
4	Податкові доходи, млн. грн	-	30,39	36,85	43,99	144
5	Власні податкові надходження (місцеві податки і збори), млн. грн	-	10,14	11,2	13,74	135

Продовження табл. 2.7.

6	Трансферти, млн. грн	-	57,87	70,55	59,48	102
7	Витрати бюджету , млн. грн	-	87,09	108,01	110,34	126
8	Чисельність населення громади, тис. осіб	-	14,2	14,1	14,1	99
9	Доходи зведеного бюджету України, млн. грн		1787395,62	2671997,9 5	3122713,3 7	174
<i>Розрахункові показники</i>						
1	Коефіцієнт участі МБ у формуванні ЗБ України, %	Показує співвідношення між доходами МБ (без трансфертів) та доходами ЗБУ	0,0018	0,0015	0,0015	83
2	Рівень податкових надходжень, %	Характеризує частку податкових надходжень у структурі доходів МБ	33,85	33,47	41,45	122

Продовження табл. 2.7.

3	Коефіцієнт бюджетного покриття , %	Показує яка частина видатків МБ фінансується за рахунок його доходів (без трансфертів)	36,64	36,63	42,31	155
4	Коефіцієнт фінансової залежності, %	Показує, яка частина видатків МБ покривається за рахунок надходжень від міжбюджетних трансфертів	66,45	65,32	53,91	81
5	Коефіцієнт автономії , %	Показує частку власних доходів у загальних доходах місцевого бюджету	35,54	35,93	43,97	139
6	Коефіцієнт дотаційності, %	Показує частку міжбюджетних трансфертів у загальних доходах МБ	64,46	64,07	56,03	87
7	Коефіцієнт податкової самостійності, %	Показує частку власних податкових надходжень у загальній сумі податкових надходжень МБ	33,37	30,39	31,23	94

Продовження табл. 2.7.

8	Коефіцієнт бюджетної результативності грн/чол	Характеризує яка величина доходів МБ (без урахування трансфертів) припадає на одного мешканця регіону	2247,18	2805,67	3309,92	147
9	Коефіцієнт відносної бюджетної результативності %	Характеризує рівномірність залучення доходів до МБ з розрахунку на одного мешканця та визначається як співвідношення коефіцієнта бюджетної результативності даного регіону до середнього значення по Україні	5,16	3,31	3,07	59
10	Коефіцієнт бюджетної забезпеченості населення, грн/чол.	Характеризує яка величина видатків МБ припадає на одного мешканця регіону.	6133,10	7660,28	7825,53	128

Продовження табл. 2.7.

11	Коефіцієнт відносної бюджетної забезпеченості населення, %	Характеризує рівномірність забезпечення населення бюджетними послугами та визначається як співвідношення коефіцієнта бюджетної забезпеченості даного регіону до середнього значення по Україні	9,32	6,01	5,06	54
----	--	--	------	------	------	----

Таблиця 3.1

Підсилення фінансової спроможності громади

Напрямок	Основні проблеми та контекст	Пріоритетні заходи та інструменти
2.1.Зміцнення власної дохідної бази	Висока залежність від державних трансфертів; необхідність детінізації ресурсів.	• Інвентаризація земель та комунального майна. • Ревізія та підвищення ефективності оренди об'єктів культури, спорту та освіти. • Контроль за повнотою сплати земельного податку та єдиного податку.
2.2.Розвиток проєктного фінансування	Недостатнє використання потенціалу міжнародної технічної допомоги та грантів.	• Створення проєктно-грантового офісу. • Активна участь у програмах ЄС (Interreg, Erasmus+). • Залучення донорських коштів (USAID, DOBRE, U-LEAD) та ДФРР.

Напря́м	Осно́вні пробле́ми та конте́кст	Пріоритетні заходи та інструменти
2.3.Зростання частки бюджету розвитку	Критично низький рівень капітальних видатків (2–5%), що гальмує розвиток інфраструктури.	• Перехід до середньострокового фінансового планування. • Фіксація мінімальної частки бюджету розвитку на рівні 10%. • Створення спеціалізованого Фонду розвитку освіти, культури й молоді.

Джерело: складено автором за [16; 18; 45]

Спроможність Відділу

Категорія спроможності	Поточні характеристики та ресурси	Пріоритетні заходи з підсилення (Пропозиції)
Фінансова та ресурсна база	Управляє найбільшою часткою бюджетних видатків (до 63%). Має найширшу мережу установ.	Модернізація управління: Оптимізація мережі на основі демографічного аналізу та впровадження системи e-School .
Соціально-стратегічна роль	Виконує ключову функцію розвитку людського капіталу громади.	Розвиток інфраструктури: Модернізація Центру культури та дозвілля; створення Молодіжної ради для підтримки ініціатив.
Кадровий потенціал	Володіє значним штатом працівників у сферах освіти, культури та спорту.	Управління персоналом: Стажування, обмін досвідом з партнерами та впровадження КРІ (системи оцінювання) для директорів.

Джерело: складено автором за [16]