

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
Навчально-науковий інститут публічного управління  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**НИКОЛИШИН ОЛЬГА БОГДАНІВНА**

**УДОСКОНАЛЕННЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ**  
**ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування  
освітньо-професійна програма – Публічне управління та адміністрування  
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ДСПУАзм-21  
Николишин Ольга Богданівна

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Дудкіна Олена Павлівна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

## **ЗМІСТ**

Вступ

### **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

1.1. Поняття та складові ресурсного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування.

1.2. Значення ресурсного забезпечення органів місцевого самоврядування для виконання повноважень територіальної громади

### **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

2.1. Аналіз організаційних засад та ресурсної платформи функціонування органу місцевого самоврядування.

2.2. Оцінка ефективності використання наявних ресурсів Підволочиською селищною радою

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДВОЛОЧИСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ**

3.1. Підвищення ресурсної спроможності досліджуваного органу місцевого самоврядування

3.2. Ресурсний аудит як інструмент удосконалення ресурсного забезпечення досліджуваного органу місцевого самоврядування

**ВИСНОВКИ**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

## ВСТУП

**Актуальність теми** удосконалення ресурсного забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування зумовлена важливою роллю ОМС у забезпеченні життєдіяльності громад, особливо в умовах децентралізації влади та повномасштабної війни в Україні. Належне ресурсне забезпечення критично важливе для підтримки життєдіяльності громад, забезпечення безпеки, відбудови інфраструктури та надання базових послуг в умовах війни та після неї. Удосконалення ресурсного забезпечення сприяє зміцненню фінансової спроможності громад, підвищенню якості управлінських рішень та забезпеченню сталого розвитку територій.

**Ступінь дослідження проблеми.** Питання ресурсного забезпечення органів місцевого самоврядування досліджували І. Абрамова, О.Бобровський, А.Васіна, Д. Грицишен, В.Євченко, О.Дудкіна, А.Мельник, Г.Монастирський, І.Чикало, Л.Тереняк. Однак, питання удосконалення ресурсного забезпечення місцевого самоврядування потребує подальших досліджень.

**Метою кваліфікаційної роботи** є узагальнення теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення ресурсного забезпечення органу місцевого самоврядування.

**Завданнями кваліфікаційної роботи,** виконаними для досягнення поставленої мети є наступні:

- вивчення поняття та складових ресурсного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування;
- дослідження значення ресурсного забезпечення органів місцевого самоврядування для виконання повноважень територіальної громади;
- проведення аналізу організаційних засад та ресурсної платформи функціонування органу місцевого самоврядування;
- оцінювання ефективності використання наявних ресурсів Підволочиською селищною радою;
- розробка пропозицій щодо підвищення ресурсної спроможності досліджуваного органу місцевого самоврядування;

- вироблення рекомендацій щодо використання ресурсного аудиту як інструмента удосконалення ресурсного забезпечення досліджуваного органу місцевого самоврядування.

**Об'єктом дослідження** є процес ресурсного забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування (Підволочиської селищної ради).

**Предметом дослідження** є механізми та джерела ресурсного забезпечення органу місцевого самоврядування.

**Методи дослідження.** У процесі написання кваліфікаційної роботи використовувались комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: аналізу, синтезу, індукції, системного аналізу, емпіричні методи збору та обробки інформації, спостереження, вивчення та аналізу документів, SWOT-аналізу, методи графічні методи та ін.

**Практична значущість** результатів проведеного дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення ресурсного забезпечення, які можуть бути практично використані у діяльності Підволочиської селищної ради

**Апробація результатів дослідження** здійснена на VI всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, 15 травня 2025 року); та науково-практичній інтернет-конференції аспірантів, слухачів магістратури та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, ФЕУ, 27 листопада 2025 р.).

## **РОЗДІЛ 1.**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

#### **1.1. Поняття та складові ресурсного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування.**

У сучасних умовах децентралізації влади та розширення повноважень громад ефективне ресурсне забезпечення органів місцевого самоврядування набуває важливої ролі. Реалізація функцій, які покладені на органи місцевого самоврядування потребує відповідних фінансових, матеріально-технічних, кадрових та інформаційних ресурсів. Недостатність або нераціональне використання ресурсної бази істотно знижує ефективність органів місцевого самоврядування та стримує соціально-економічний розвиток територій. Водночас, фінансова спроможність громад є передумовою реалізації місцевих програм, розвитку інфраструктури, надання якісних публічних послуг. Проте, сьогодні, громади часто стикаються з нестачею власних доходів, залежністю від трансфертів та нерівномірністю ресурсного потенціалу, що зумовлює потребу в удосконаленні механізмів формування і використання бюджетних ресурсів.

Водночас, матеріально-технічні та кадрові ресурси, необхідні для виконання покладених на самоврядування функцій, є обмеженими. Брак кваліфікованих кадрів, застаріла інфраструктура і низький рівень цифровізації ускладнюють впровадження сучасних методів управління та європейських стандартів надання послуг.

Окрім цього розвиток місцевих громад значною мірою ґрунтується на залученні інвестицій, грантів, міжнародної технічної допомоги, що вимагає формування якісної системи управління ресурсами та підвищення управлінської спроможності органів місцевого самоврядування. Це потребує вироблення дієвих механізмів формування ресурсної бази місцевого

самоврядування, що потребує постійного удосконалення ресурсного забезпечення.

В умовах воєнного стану місцеве самоврядування виступає опорою демократичної системи та платформою підтримки забезпечення життєдіяльності країни. Результативність роботи органів місцевого самоврядування визначається рівнем їх ресурсної забезпеченості — фінансової, кадрової, матеріальної, інформаційної та організаційної. Без достатнього ресурсного забезпечення реалізація управлінських рішень є практично неможливою. Зокрема, бюджетна спроможність дозволяє громадам орієнтувати фінансові потоки на реальні потреби населення, тоді як професійний кадровий склад забезпечує належну якість надання послуг та ефективність розвитку територій. Однак, на сьогодні низка громад стикається з проблемами дефіциту ресурсів, тому змушені шукати дієві інструменти управління ними та шляхи розширення ресурсної бази.

Вказане потребує розуміння сутності та складових формування ресурсного забезпечення органу місцевого самоврядування.

Ресурсне забезпечення формується за рахунок різноманітних ресурсів, які є основою функціонування будь-якої організації. У науковій літературі ресурси часто розглядаються як кошти, цінності, запаси, можливості, джерела фінансування або доходів. Згідно з визначенням, наведеним в Економічному словнику, ресурси представляють собою сукупність факторів, що безпосередньо або опосередковано беруть участь у процесі виробництва товарів та надання послуг.

Більш широке та всеохоплююче трактування ресурсів визначає їх як всі наявні можливості, об'єкти, джерела та передумови, що забезпечують отримання необхідних матеріальних і духовних благ і які можуть бути використані в межах існуючих технологій та соціально-економічних відносин.

Відповідно можна навести визначення категорії ресурсне забезпечення. Зазначимо, що різні науковці по різному підходять до визначення цієї категорії

### Визначення категорії «ресурсне забезпечення»

№ з/п	Автор/джерело	Пропоноване визначення
1	М. Французова	система інституційних елементів, необхідних для розподілу й перерозподілу ресурсів господарюючими суб'єктами.
2	Т. Безверхнюк	система державних заходів, спрямованих на створення мате - ріальних, правових, інституційних умов перетворення еле - ментів ресурсного простору в засоби досягнення цілей
3	А. Мельник, О. Оболенський, А. Васіна, Л. Гордієнко	сукупність ресурсів, що використовуються чи можуть використовуватися організацією для здійснення своєї діяльності.
4	А. Чорна	процес пошуку, залучення та використання різних видів ресурсів; складна система, яка включає в себе сукупність послідовних, взаємопов'язаних етапів, систематизованих до цих завдань методик, методів, моделей, які дають можливість обґрунтувати, вибрати спосіб ресурсного забезпечення та оцінити ефективність обраного способу
5	К. Кузнєцова	це можливість організації забезпечити свою діяльність необхідною кількістю та набором ресурсів для досягнення позитивного ефекту в певний момент часу
6	В. Алькема, Т. Пазєєва	комплекс заходів забезпечення організації ресурсами відповідного виду та складу, що включає механізми пошуку, отримання, зберігання, накопичення, планування, обліку, використання та витрат.
7	І. Сокових	сукупність ресурсів доступних господарському суб'єкту, які можуть бути включені в процес виробництва в різних комбі - націях, що визначаються технологіям и з врахуванням про - гнозних змін умов господарювання

Ресурси є не лише елементом забезпечення функціонування організації, але й виступають важливим фактором внутрішніх резервів економічного розвитку, за умови їх ефективного використання. Це дозволяє задовольнити не лише потреби самої організації, а й ширші потреби суспільства.

Поняття «забезпечення» у енциклопедичній літературі трактується як процес постачання чого-небудь у достатній кількості, задоволення певних потреб або створення необхідних умов для здійснення діяльності. Забезпечення включає гарантування доступності ресурсів, а також захист і охорону людей та об'єктів від можливих ризиків чи небезпек, що дозволяє організації

функціонувати стабільно навіть в умовах зовнішніх загроз або внутрішніх обмежень.

Таким чином, ресурсне забезпечення виступає ключовим елементом організаційного розвитку, оскільки від ефективності його використання залежить здатність організації реалізовувати свої стратегічні цілі та підтримувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

У рамках цього дослідження важливо розглянути трактування дефініції «ресурсного забезпечення діяльності місцевого самоврядування». На сьогодні у цьому плані відбулись суттєві зміни щодо розуміння цього поняття. Якщо раніше ресурсне забезпечення ОМС ототожнювалось лише із фінансовими можливостями громади, то сьогодні його зміст охоплює збалансовану систему ресурсів, до якої входять не лише фінансові, але й кадрові, інформаційні, матеріально-технічні, організаційні та інституційні елементи. Хоча бюджетні ресурси й залишаються ключовою основою розвитку громад, вони не забезпечать результативного управління без достатнього кадрового потенціалу, сучасної інфраструктури та якісного інформаційного супроводу.

Ресурсне забезпечення розглядається на перетині економічної та соціальної складових ресурсного підходу, який охоплює вивчення капіталу, природних, соціальних, фінансових ресурсів, підприємницьких здібностей і сучасного інформаційного менеджменту. Т. Безверхнюк трактує «ресурсне забезпечення як систему державних дій, спрямованих на створення матеріальної, правової та інституційної бази для перетворення наявних ресурсів на інструменти досягнення стратегічних цілей» [2].

Враховуючи зміст наведених категорій сутність ресурсного забезпечення місцевого самоврядування можна розглядати як з позиції сукупності ресурсів так і як здатність громади створити ефективні механізми їх раціонального використання.

Ресурсне забезпечення діяльності ОМС у теоретичному розумінні — це комплекс матеріальних, фінансових, кадрових, інформаційних і організаційних

ресурсів, необхідних для виконання повноважень і досягнення цілей місцевого самоврядування.

### Класифікація ресурсів органу місцевого самоврядування

<b>Категорія ресурсу</b>	<b>Підкатегорії</b>	<b>Приклади</b>
<b>Матеріальні ресурси</b>	Нерухоме майно	Адміністративні будівлі, школи, садочки, ФАПи, будинки культури
	Рухоме майно	Транспорт, техніка, обладнання, меблі
	Інфраструктурні об'єкти	Дороги, мережі водопостачання, освітлення, котельні
<b>Фінансові ресурси</b>	Власні доходи	Місцеві податки і збори, орендна плата, доходи від майна
	Трансферти	Освітня субвенція, медична субвенція, дотації
	Інвестиції та гранти	Міжнародна технічна допомога, державні програми
<b>Людські ресурси</b>	Кадровий потенціал	Працівники ОМС, комунальних установ, виконавчого комітету
	Громадський людський капітал	Активні жителі, волонтери, громадські організації
<b>Інформаційні ресурси</b>	Дані та реєстри	Реєстр майна, земельний кадастр, бюджети, плани розвитку
	Документи та регламенти	Статут громади, положення, програми, рішення ради
	Комунікаційні канали	Сайт громади, соцмережі, інформаційні бюлетені
<b>Природні ресурси</b>	Земельні ресурси	Землі с/г призначення, комунальні землі, лісові ділянки
	Водні ресурси	Річки, озера, джерела, водосховища
	Інші природні ресурси	Корисні копалини, рекреаційні зони
<b>Організаційні ресурси</b>	Управлінські інструменти	Стратегія розвитку, плани, програми
	Інституційні механізми	Виконавчі органи, комунальні підприємства, старостати
	Партнерства	Меморандуми, співпраця з бізнесом, грантові проекти

Ресурсне забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування формує потенціал ОМС та охоплює різні види ресурсів, необхідних для ефективного виконання як власних, так і делегованих повноважень

територіальних громад, зокрема фінансові, людські, матеріальні, інформаційні, природні, організаційні.

Таким чином, ресурсне забезпечення органу місцевого самоврядування — це багаторівневий комплекс, що включає фінансові, матеріальні, кадрові, інформаційні, правові й соціальні ресурси. У теорії місцевого самоврядування воно визначає функціональну, інституційну та фінансову спроможність громади.

## **1.2. Значення ресурсного забезпечення органів місцевого самоврядування для виконання повноважень територіальної громади**

Ефективність функціонування місцевих органів влади безпосередньо залежить від наявності та збалансованого використання матеріальних, кадрових, інформаційних і фінансових ресурсів. Матеріальні ресурси характеризують розвиток сучасної інфраструктури, забезпечення високотехнологічного технічного оснащення, удосконалення логістичних механізмів управлінської діяльності. Кадрове забезпечення передбачає не лише підготовку компетентних управлінських кадрів, а й їхню здатність до адаптації в умовах кризових змін, інноваційного мислення та стратегічного планування. Інформаційне забезпечення повинно інтегрувати цифрові технології, платформи електронного врядування, системи обробки великих даних для посилення аналітичного потенціалу прийняття управлінських рішень. Фінансова складова ресурсного забезпечення потребує переорієнтації з підходу, що базується виключно на принципі достатності бюджетних призначень, на концепцію ефективного та результативного використання ресурсів. Така концепція передбачає запровадження механізмів середнього та довгострокового фінансового планування, оцінювання результативності бюджетних програм,

залучення альтернативних джерел фінансування, зокрема через державно-приватне партнерство, грантові програми, інвестиційні проекти.

Відтак в умовах воєнного стану і багатовекторних викликів, удосконалення ресурсного забезпечення має розглядатися як ключовий інструмент підвищення резильєнтності місцевого врядування та реалізації стратегічних цілей сталого розвитку. Витрати на утримання апарату управління мають бути збалансовані з інвестиціями у стратегічно важливі напрями: освіту, охорону здоров'я, інфраструктуру, безпеку та соціальний захист. Надмірна частка видатків на управлінські функції може свідчити про неефективність бюджетної політики громади, тоді як їх недостатність – про ризики управлінської спроможності. За цих умов, одним із ключових завдань є оптимізація структури управлінських витрат і встановлення чітких фінансових орієнтирів відповідно до реальних потреб та потенціалу громади.

Сучасні виклики, зокрема диджиталізація суспільних процесів і необхідність забезпечення кібербезпеки, потребують системного підходу до розвитку інформаційних ресурсів ОМС, що своєю чергою передбачає інвестування у технічну інфраструктуру, підвищення цифрової грамотності працівників, удосконалення електронних сервісів для населення та забезпечення відкритого доступу до публічної інформації. Крім того, важливим є створення умов для взаємодії місцевих, регіональних і національних інформаційних систем, що сприятиме синхронізації даних, підвищенню ефективності управлінських процесів та розвитку інноваційного потенціалу громад. Матеріальні ресурси органів місцевого самоврядування становлять базис для їхньої інституційної спроможності й ефективного функціонування.

Ресурсне забезпечення є запорукою ефективної діяльності органів місцевого самоврядування, оскільки саме ресурси визначають можливості громади впливати на соціально-економічний розвиток території та реалізовувати власні й делеговані державою повноваження. Від рівня забезпеченості фінансовими, матеріально-технічними, кадровими, інформаційними та іншими ресурсами залежить здатність органу місцевого

самоврядування виконувати функції, передбачені законодавством, а також забезпечувати якісні публічні послуги.

Так, на сьогодні «органи місцевого самоврядування мають широку компетенцію у сферах бюджетної політики, управління майном, благоустрою, соціального захисту, розвитку освіти, культури, інфраструктури тощо» [16]. Проте реалізація цих повноважень неможлива без достатнього ресурсного забезпечення, оскільки можна прослідкувати чіткі взаємозалежності: фінансові ресурси забезпечують фінансування програм та послуг; матеріально-технічні ресурси — функціонування установ, комунальних підприємств, адміністративних приміщень; кадрові ресурси — наявність кваліфікованих спеціалістів; інформаційні ресурси — обґрунтованість управлінських рішень. Із цих взаємозв'язків випливає, що передумовою реалізації як власних повноважень громади, так і тих, що передані державою є наявне ресурсне забезпечення.

Наявність достатніх ресурсів прямо впливає на рівень та якість послуг, що надаються населенню та виступають необхідною умовою планування та реалізації програм розвитку території — інфраструктурних, інвестиційних, соціальних. Саме вони дозволяють модернізувати інженерні мережі, будувати дороги, соціальні об'єкти, розвивати місцеве підприємництво, залучати інвестиції, підтримувати соціальні ініціативи та проекти. Належне ресурсне забезпечення створює синергетичний ефект, оскільки міцна фінансова база стимулює економічний розвиток, а розвиток — генерує нові ресурси.

У сучасних умовах децентралізації фінансове та матеріальне забезпечення є індикатором спроможності громади, а фінансово спроможна громада є менш залежною від державних дотацій; може самостійно визначати пріоритети розвитку та мати управлінську автономність, яка зміцнює демократичні механізми місцевої влади. Тому, саме ресурси виступають інструментом самостійності та незалежності місцевого самоврядування.

Зазначимо, що ресурсне забезпечення також визначає здатність органів місцевого самоврядування:

- по-перше, впроваджувати інформаційні системи управління;
- по-друге, забезпечувати електронне урядування;
- по-третє, здійснювати моніторинг та оцінювання програм;
- по-четверте, підвищувати рівень прозорості бюджетного процесу;
- по-п'яте, автоматизувати внутрішні процедури.

У практиці функціонування органів місцевого самоврядування недостатність ресурсів може спричиняти низький рівень прозорості, неефективність контролю та слабку підзвітність влади громадянам. Тоді, коли наявність достатнього обсягу ресурсів дозволяють органам місцевого самоврядування:

- підтримувати громадські ініціативи;
- реалізовувати проекти громадського бюджету;
- розвивати співпрацю з бізнесом і недержавними організаціями;
- підвищувати рівень інформованості населення.

Фактично, ресурсне забезпечення — це не просто сукупність матеріальних чи фінансових благ. Це фундаментальна умова реальної спроможності місцевого самоврядування виконувати свої функції, забезпечувати розвиток території, підвищувати якість життя громадян та підтримувати демократичні механізми участі.

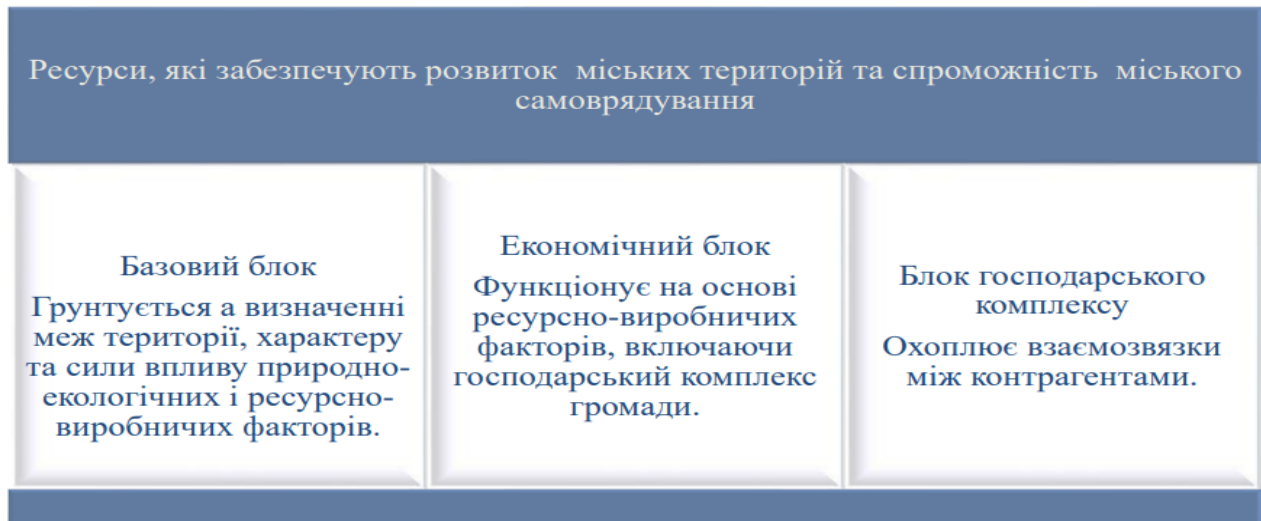
Відповідно рівень ресурсного забезпечення є одним із визначальних чинників, що впливають на здатність органів місцевого самоврядування формувати якісні управлінські рішення, а також забезпечувати сталий розвиток територіальної громади. Фінансові, матеріальні, кадрові й інформаційні ресурси визначають межі та можливості управлінської діяльності: від планування та стратегічного бачення до реалізації конкретних проектів і програм. Ресурси впливають на якісні рішення, успішна реалізація яких безпосередньо впливає на розвиток громади, яка у свою чергу на - збільшення ресурсів. По суті формується замкнений цикл позитивного розвитку, коли громада через ефективне управління нарощує ресурси, а нові ресурси дозволяють ухвалювати ще кращі рішення. З іншої сторони недостатність ресурсів створює зворотній,

негативний цикл: слабе управління → неефективна реалізація → стагнація громади → зменшення ресурсів.

«Ресурсне забезпечення органів місцевого самоврядування повинно ґрунтуватися на всебічному аналізі територіальних меж, природно-екологічних характеристик та кліматичних умов, які визначають можливості спеціалізації громади та формують основу для розроблення її стратегії розвитку» [29].

У структурі ресурсів, що визначають розвиток територій та впливають на управлінську спроможність органів місцевого самоврядування, зазвичай виділяють три основні групи: базовий, економічний та господарський блоки. Базовий блок включає природно-екологічні та ресурсно-виробничі чинники, які формують початкові умови для розвитку території. Економічний блок відображає ступінь використання виробничого потенціалу території та її здатність генерувати фінансові надходження. Блок господарського комплексу характеризує взаємодію між різними учасниками місцевого ринку та ефективність функціонування господарських структур.

Особливу значущість у базовому блоці мають природно-екологічні ресурси, адже процеси урбанізації, розширення промислового виробництва та інтенсивне ведення сільського господарства суттєво трансформують природні ландшафти, впливають на стан екосистем і створюють потенційні екологічні ризики. Економічний блок виступає ключовим чинником формування ресурсної бази громади, оскільки саме він визначає, чи може територія виступати донором або реципієнтом бюджетних надходжень. Раціональне використання ресурсно-виробничого потенціалу дозволяє громаді не лише виконувати важливу роль у загальнонаціональній економіці, а й створювати додаткові ресурси, стимулювати економічне зростання та підвищувати рівень соціально-економічного розвитку території.



Суттєву функцію виконує й блок господарського комплексу, який відображає мережу економічних взаємозв'язків між підприємствами та іншими суб'єктами господарювання. Сформовані та стабільні взаємодії сприяють зміцненню економічної стійкості громади, активізують її розвиток і забезпечують зростання доходів місцевого бюджету.

Вказане свідчить про те, що ресурсне забезпечення та ефективність управлінських рішень — це нерозривно пов'язані елементи, які визначають траєкторію розвитку територіальної громади. Так, багатокomпонентна ресурсна база підсилює якість рішень та управлінських процесів, визначає можливість їхньої реалізації, формує потенціал розвитку інфраструктури та економіки, підвищує якість життя населення, зміцнює інституційну та управлінську спроможність громади. Ресурси є не просто інструментом, а стратегічним потенціалом, що визначає стійкість, динаміку та конкурентоспроможність місцевого розвитку.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

#### **2.1. Аналіз організаційних засад та ресурсної платформи функціонування органу місцевого самоврядування.**

Проведення аналізу ресурсного забезпечення органу місцевого самоврядування дозволяє визначити обсяг, структуру та стан використання наявних ресурсів громади. Такий аналіз дає змогу виявити сильні та слабкі сторони ресурсної бази, оцінити рівень її достатності для виконання повноважень і визначити потреби в додаткових ресурсах. Результати аналізу можуть бути підґрунтям для планування розвитку, оптимізації управлінських рішень та підвищення фінансової й управлінської спроможності органу місцевого самоврядування.

Аналіз ресурсного забезпечення проведемо на прикладі діяльності Підволочиської селищної ради. Ця рада є органом місцевого самоврядування Підволочиської територіальної громади. «До складу цієї громади входять Підволочиськ – селище міського типу, адміністративний центр громади та 23 населені пункти, 16 колишніх сільських рад. Громада займає площу 35400 га, що становить 2,6% площі області. На території громади проживає 17,3 тис мешканців, з них 7,5 тис. – в адміністративному центрі. Територія громади є багатою на поклади природних ресурсів та сировини для будівництва» [33].

Організаційну структуру Підволочиської селищної ради представлено в формі таблиці 2.1.

Ресурсне забезпечення Підволочиської селищної ради, необхідне для забезпечення її життєдіяльності включає в себе комплекс ресурсів, необхідних для ефективного виконання її функцій та забезпечення сталого розвитку громади. Основними складовими є організаційні, фінансові ресурси, матеріально-технічні ресурси, земельні, людські (кадрові) ресурси,

інформаційні та технологічні ресурси та Інституційні та нормативно-правові ресурси. В рамках цієї роботи проаналізуємо ресурсну платформу діяльності органу місцевого самоврядування.

### Організаційна структура Підволочиської селищної ради

№ з/п	Назва структурного підрозділу	Чис. (шт.од.)
	<b>ВИКОНАВЧИЙ АПАРАТ</b>	<b>53</b>
1	Керівництво: - селищний голова - секретар селищної ради - перший заступник селищного голови - заступник селищного голови з питань діяльності виконавчих органів ради - керуючий справами (секретар) виконавчого комітету - староста	1 1 1 2 1 16
2	Відділ організаційно-виконавчої роботи	3
3	Відділ з загальних питань діяльності ради та звернень громадян	16
4	Фінансово-господарський відділ	6
5	Відділ кадрової роботи	3
6	Юридичний відділ	3
	<b>СТРУКТУРНІ ПІДРОЗДІЛИ</b>	<b>34</b>
1	Відділ економічного розвитку, торгівлі та інвестицій	3
2	Відділ комунальної власності та земельних відносин	3
3	Служба у справах дітей	3
4	Відділ з питань оборонної, мобілізаційної роботи та ведення військового обліку	4
5	Сектор з питань надзвичайних ситуацій та цивільного захисту населення	2
6	Сектор містобудування, архітектури та розвитку інфраструктури	2
7	Сектор у справах ветеранів	2
8	Відділ «Центр надання адміністративних послуг» 1. Сектор з питань діяльності територіальних підрозділів	11
9	Відділ державної реєстрації	4
	<b>ВСЬОГО</b>	<b>87</b>

Аналіз факторів, що впливають на формування ресурсної платформи Підволочиської територіальної громади проведемо на основі показників її соціально-економічного розвитку (табл.2.2).

### Показники соціально-економічного розвитку Підволочиської ТГ

	Найменування показника	Одиниця виміру	Значення показника у 2022 році	Значення показника у 2023 році	2023 рік у відсотках до 2022 року
I	Демографічна ситуація				
1	Чисельність постійного населення	осіб	18356	17291	94,2
2	Чисельність постійного населення віком 16 - 59 років	осіб	10637	13100	123
3	Кількість дітей віком до 16 років	осіб	4166	2262	54,3
4	Демографічне навантаження на 1000 осіб працездатного віку	осіб	725	319	44
5	Природний приріст (скорочення) населення	осіб	-255	-181	70
II	Економічна ефективність				
7	Кількість підприємств малого та середнього бізнесу на 1000 осіб наявного населення	одиниць	15	54	
8	Кількість кооперативів на 1000 осіб наявного населення	одиниць	0,54	0,54	100
	у тому числі:				
	обслуговуючих сільськогосподарських	-	-	-	-
	виробничих сільськогосподарських		0,54	0,54	100
10	Обсяг фінансування проєктів регіонального розвитку, що реалізуються на території об'єднаної громади	грн.	438,1	0,0	
	за рахунок державного бюджету	%	98,0		
	за рахунок місцевого бюджету	%	2,0		
	Примітка. Наведено за [33].				

Зазначимо, що Підволочиська громада переживає виражені демографічні втрати: триває відтік населення, спостерігається негативний природний приріст і старіння жителів. Порівняно із 2022р. у 2023р. чисельність населення громади скоротилась приблизно на 6%. Війна прискорила ці процеси. Станом на кінець 2024 року у громаді проживає близько 400 ВПО.

Демографічна ситуація обумовлює те, що кількість школярів зменшується, що призводить до зростання кількості малокомплектних шкіл із високою собівартістю освітнього процесу та обмеженими можливостями забезпечення його якості. Дитячі садки працюють із повною наповненістю, демонструючи високий попит на дошкільні послуги. У соціальній та медичній

сферах громада відчуває нестачу ресурсів для повного задоволення потреб населення.

Економічний розвиток Підволочиської територіальної громади ґрунтується переважно на аграрному виробництві та переробленні сільськогосподарської продукції. Основними напрямками є вирощування зернових і технічних культур. Великі агропідприємства забезпечують значну частину робочих місць, однак працюють у складних умовах воєнного часу.

Бізнес-середовище громади характеризується активністю малого та середнього підприємництва, переважно у сфері послуг та торгівлі. У період війни органи місцевого самоврядування спрямовують зусилля на підтримку підприємців, допомагаючи їм адаптуватися до нових умов. У громаді працює робоча група з питань економічного розвитку, діє консультативний пункт для бізнесу, а на офіційному сайті розміщено реєстр інвестиційно привабливих локацій.

Комунальна та дорожня інфраструктура потребують модернізації, зокрема реконструкції каналізаційної мережі та оновлення очисних споруд. Це важливо як для екологічної безпеки, так і для підвищення якості життя населення. Містобудівна документація є застарілою, а комплексний план просторового розвитку наразі відсутній.

Це дозволяє зробити висновки про те, що селищна рада працює в умовах обмежених фінансових можливостей, що стримує реалізацію інвестиційних проєктів і модернізаційних заходів. Існує потреба у підвищенні якості адміністративних послуг та запровадженні сучасних інструментів електронного врядування.

Водночас, Підволочиська територіальна громада бере участь у програмах розвитку, однак для відновлення інфраструктури та реалізації соціально-економічних проєктів необхідна подальша підтримка з боку державних та міжнародних інституцій. Варто відзначити те, що рівень включення жителів у громадське життя є низьким. Особливо пасивною залишається молодь. Для

підвищення її участі створено Молодіжну раду при Підволочиській селищній раді.

Результати проведеного аналізу узагальнено на основі використання методики SWOT-аналізу із розмежуванням та виокремленням сильних та слабких сторін розвитку досліджуваної територіальної громади, а також тих потенційних можливостей та загроз зовнішнього середовища. Формалізовано представимо

### SWOT-аналіз Підволочиської ТГ

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p><b>Функціонуюча структура управління</b> – добре організована адміністрація громади, включаючи Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП),</p> <p><b>Зручне географічне розташування</b> - Близькість до великих міст, таких як Тернопіль та Хмельницький, розташування поряд з міжнародною трасою та залізничною лінією Львів-Тернопіль-Київ.</p> <p><b>Наявність інвестиційних ділянок</b> – Можливість розвитку інвестицій в постіндустріальних зонах з хорошою транспортною інфраструктурою.</p> <p><b>Наявність потенціалу для розвитку туризму</b> – пам'ятки архітектури, у тому числі численні храми початку і середини XIX і початку XX століття, історичне середмістя Підволочиська, наявність готелів, музею.</p> <p><b>Розвиток спорту</b> – мешканці та мешканки громади активно займаються спортом, функціонує дитячо-юнацька спортивна школа.</p> <p><b>Змістовне дозвілля для дітей та молоді</b> – у громаді функціонує 5 установ позашкільної освіти</p> <p><b>Соціальний захист</b> - у громаді функціонує соціальний будинок, а також стаціонарне відділення Територіального центру надання соціальних послуг Тернопільського району</p> <p><b>Наявність паспортизованого сміттєзвалища та сміттєсортувальної станції.</b></p> <p><b>Розвинена мережа закладів торгівлі</b> –</p>	<p><b>Високий рівень еміграції та демографічна криза</b> – Громада бореться з проблемою професійної еміграції та зниження народжуваності, що призводить до старіння суспільства та зменшення кількості дітей та молоді.</p> <p><b>Не найкращий стан дорожньої та комунальної інфраструктури -</b></p> <p><b>Труднощі з підбором фахівців на ринку праці</b> – Дефіцит пов'язаний з відсутністю/відпливом висококваліфікованих кадрів та низькою заробітною платою, що призводить до труднощів із найманням та залученням персоналу.</p> <p><b>Недостатня рекреаційна інфраструктура та можливості проведення дозвілля</b> - Відсутні зелені зони та парки, мало культурних заходів та розважальних закладів.</p> <p><b>Відсутність достатньої кількості громадського транспорту.</b></p> <p><b>Відсутність переробки сільськогосподарської продукції</b> –</p> <p><b>Забруднення навколишнього середовища та стан інфраструктури водопостачання та водовідведення</b> - Система очищення стічних вод перебуває в незадовільному технічному стані</p> <p><b>Проблеми поводження з відходами</b>–.</p> <p><b>Низька екологічна свідомість мешканців та мешканок</b> -</p>
Можливості	Загрози
<p><b>У випадку стабілізації політичної ситуації та припинення або зниження інтенсивності війни</b> -розвитку нових сфер економіки.</p> <p><b>Зовнішня підтримка</b> – можливості підтримки від таких програм, як DOBRE, Chemonics, IREX, програм ЄС та інших, щоб допомогти у плануванні та реалізації проектів розвитку.</p> <p><b>Розвиток економіки на основі існуючих секторів</b></p> <p><b>Розвиток транспорту та логістики</b> –</p> <p><b>Міжмуніципальне співробітництво</b></p>	<p><b>Війна, що триває в Україні</b> – війна з Росією прямо чи опосередковано впливає на місцеву економіку, демографію, стабільність і соціальну активність.</p> <p><b>Еміграція людей</b> –</p> <p><b>Брак ресурсів для модернізації та підтримки інфраструктури</b></p> <p><b>Забруднення ґрунтових вод</b>–</p> <p><b>Зміна клімату та відсутність адаптації до цих процесів</b> – Недостатній рівень інвестицій та проєкологічної діяльності,</p> <p><b>Конкуренція з іншими громадами</b> –</p>

Окреслені тенденції безпосередньо впливають на ресурсозабезпечення органу місцевого самоврядування цієї територіальної громади.

## **2.2. Оцінка ефективності використання наявних ресурсів Підволочиською селищною радою**

Формування спроможних територіальних громад є одним із ключових напрямів реалізації адміністративно-територіальної реформи. Відповідно до чинного законодавства, спроможна територіальна громада — це об'єднання сіл, селищ чи міст, яке в результаті добровільного об'єднання здатне самостійно або через органи місцевого самоврядування забезпечувати належний рівень публічних послуг. Йдеться про надання якісних освітніх, культурних, медичних, соціальних, житлово-комунальних та інших послуг, що ґрунтуються на достатній кадровій, фінансовій та інфраструктурній базі відповідної адміністративно-територіальної одиниці.

У цьому контексті зростає значення ресурсного потенціалу як визначального чинника спроможності громади та можливості органів місцевого самоврядування виконувати розширене коло завдань в умовах динамічних соціально-економічних і політичних трансформацій. Забезпечити належний рівень функціонування громади можливо лише за умов стратегічного підходу до її розвитку. Це передбачає застосування інструментів моделювання, які допомагають:

забезпечити ефективне представництво всіх населених пунктів, що входять до складу громади;

визначити роль і функції кожної локальної спільноти в межах нової адміністративно-територіальної структури;

досягти балансу між економічною життєздатністю громади та інтересами населення щодо доступності соціальних і адміністративних послуг.

Таким чином, комплексна оцінка ресурсного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування, а також їхньої здатності реалізовувати повний спектр управлінських функцій і технологій, має стати одним із першочергових завдань. Для цього необхідно здійснювати всебічний аналіз усіх видів ресурсів, якими володіють органи місцевої влади, та оцінювати ефективність їх використання для розвитку територіальної громади.

У процесі впровадження реформи децентралізації влади та адміністративно-територіальної реформи особливого значення набуває всебічний аналіз ресурсного потенціалу органів місцевого самоврядування. Для цього ресурси доцільно класифікувати та оцінювати за низкою ключових характеристик, таких як: достатність, приналежність до конкретного власника, просторове розміщення, часові параметри використання та рівень конкурентоспроможності. Такий підхід дозволяє в подальшому визначати якісні та кількісні межі раціонального застосування кожного типу ресурсів для забезпечення різнопланових цілей економічного, соціального й екологічного розвитку територіальних громад та окремих суб'єктів місцевого самоврядування.

Зокрема, достатність ресурсів відображає міру відповідності їх наявного обсягу реальним потребам громади або органу влади. Цей показник свідчить про здатність суб'єкта управління здійснювати повноцінний та ефективний вплив на інших учасників управлінських відносин. У межах цієї ознаки доцільно враховувати такі параметри, як дефіцитність (коли ресурси є обмеженими або недостатніми щодо існуючих потреб) та недефіцитність, що свідчить про їх достатній чи навіть надлишковий обсяг.

Важливо також підкреслити, що розроблення стратегічних орієнтирів розвитку міст і територіальних громад має здійснюватися з урахуванням необхідності підвищення їх конкурентоспроможності. Водночас такі стратегії повинні спиратися на максимально ефективне використання всіх доступних ресурсів. У цьому контексті конкурентоспроможність ресурсів розглядається як їх здатність відповідати актуальним вимогам ринку в певний період часу та

забезпечувати задоволення потреб різних соціальних груп, що взаємодіють із органами місцевого самоврядування.

Конкурентоспроможні ресурси формують основу управлінської компетентності органів місцевого самоврядування. Вони визначають здатність цих органів оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, проявляти активність, впроваджувати інновації та результативно реалізовувати власну місію. Використання ресурсів із високим рівнем конкурентоздатності стає важливим чинником формування конкурентних переваг як територіальних утворень, так і органів місцевого самоврядування, що дозволяє їм успішно реалізовувати свої стратегічні інтереси та забезпечувати сталий розвиток.

Реформа місцевого самоврядування, побудована на принципах децентралізації влади в Україні, стала потужним стимулом для підвищення фінансової самостійності та стійкості територіальних громад. У результаті реформи органи місцевого самоврядування отримали розширений перелік власних і закріплених доходів, а також ширші повноваження щодо управління фінансовими ресурсами, що суттєво посилило їхню спроможність планувати розвиток та реалізовувати місцеві політики. На сучасному етапі сформовано нову систему ресурсного забезпечення місцевих бюджетів, яка, поряд із розширенням можливостей для економічного зростання та ефективного господарювання, породжує і певні ризики та виклики.

У цих умовах особливої значущості набуває комплексний аналіз ресурсної забезпеченості місцевих бюджетів у процесі децентралізації. Такий аналіз дозволяє не лише визначити ключові сильні та слабкі сторони існуючої системи фінансових надходжень, а й виявити потенційні загрози та можливості, що формуються внаслідок зміни міжбюджетних відносин, трансформації податкової бази та зміни ролі місцевих фінансів. Виявлення та співставлення цих факторів створює підґрунтя для належного балансування ресурсів, своєчасного ухвалення управлінських рішень та формування ефективної стратегії фінансового розвитку громад.

Додатково, оцінка ресурсного забезпечення дозволяє органам місцевої влади прогнозувати динаміку бюджетних надходжень, визначати найбільш перспективні напрями інвестування та оптимізувати структуру видатків. Це забезпечує підвищення фінансової стійкості громад, зміцнює їхню інвестиційну привабливість і сприяє формуванню умов для сталого соціально-економічного розвитку.

Для того щоб отримати комплексне й об'єктивне уявлення про реальний склад, стан і потенціал ресурсів територіальної громади, насамперед необхідно здійснити низку послідовних аналітичних кроків.

Перш за все, варто детально опрацювати сутність поняття «ресурси громади», визначити їхню роль у соціально-економічному розвитку, класифікувати основні види ресурсів та уточнити структуру ресурсної бази, окремо акцентуючи увагу на ресурсах, що перебувають у розпорядженні органів місцевого самоврядування.

Далі важливо встановити цільове призначення кожного виду ресурсів, визначити їх фактичний склад і технічний або якісний стан, а також з'ясувати сфери, у яких вони використовуються, та тенденції їхнього залучення. Це дозволить чітко окреслити можливості громади та виявити «вузькі місця» у ресурсному забезпеченні.

Наступним кроком є аналіз конфігурації поєднання різних ресурсів у процесах життєдіяльності громади. Йдеться про те, як різні види ресурсів взаємодіють один з одним, наскільки ефективно вони використовуються під час реалізації стратегічних, оперативних та інвестиційних рішень. Така оцінка особливо важлива під час формування стратегій і планів розвитку території, оскільки дозволяє визначити оптимальний баланс ресурсів та сформувати дієві управлінські механізми.

Окрему увагу потрібно приділити визначенню суб'єктів, відповідальних за стан, раціональне використання та відтворення ресурсів. Це можуть бути як окремі структурні підрозділи органів місцевого самоврядування, так і підприємства, установи, бізнес-структури, громадські організації. Необхідно

також проаналізувати характер їхньої взаємодії, наявні функціональні зв'язки та моделі кооперації у різних сферах застосування ресурсів — на підприємствах, у кластерних об'єднаннях, інноваційних проєктах, інфраструктурних системах тощо.

Після цього всі завдання, що стосуються формування, використання, відновлення та нарощення ресурсів, доцільно інтегрувати в єдину управлінську функцію — управління ресурсозабезпеченням і ресурсоспоживанням громади. Така інтеграція дозволить підвищити системність, узгодженість і результативність управлінських рішень.

У свою чергу, концептуальна платформа застосування ресурсної теорії в місцевому самоврядуванні повинна спиратися на комплексну програму дослідження ресурсів. Її реалізація має передбачати використання програмно-цільового, системного та процесного підходів, що дасть змогу виявити спільні риси різних видів ресурсів, визначити чинники впливу на їх стан та потенційні трансформації, а також створити надійну інформаційно-аналітичну базу. На основі цієї бази формуються якісні рішення щодо управління ресурсами та стратегічного розвитку територіальної громади.

Основні засади ресурсної теорії, адаптовані до умов розвитку територіальних громад та функціонування органів місцевого самоврядування, можуть бути узагальнені таким чином.

По-перше, рівень результативності діяльності громади та динаміка її соціально-економічного розвитку безпосередньо залежать від наявності достатньої кількості ресурсів, їхньої якості, а також від здатності органів місцевого самоврядування забезпечувати оптимальне поєднання цих ресурсів, їх раціональне використання, відновлення та нарощення. Важливо, що таке управління повинно здійснюватися в межах контрольованого територіального простору та протягом визначеного періоду, що дозволяє планувати розвиток системно й передбачувано.

По-друге, процес ресурсоспоживання в межах територіальної громади доцільно розглядати ширше, ніж тільки через діяльність органів влади. Він

охоплює споживання ресурсів усіма суб'єктами, які функціонують у межах громади: підприємствами, установами, бізнес-структурами, соціальними та інфраструктурними організаціями. Ефективність використання ресурсів значною мірою залежить від того, наскільки злагоджено взаємодіють ці суб'єкти, чи є між ними координація, чи вибудована система комунікації щодо ресурсозабезпечення і чи здатні органи місцевого самоврядування забезпечити баланс інтересів та узгодження потреб.

По-третє, у структурі факторів, які визначають ефективність використання, відтворення та нарощення ресурсного потенціалу громади, ключове значення мають так звані «ресурси влади». Це компетентність органів місцевого самоврядування, їх управлінська спроможність, здатність вибудовувати систему оптимального поєднання ресурсів, створювати та мобілізувати внутрішні резерви, генерувати й реалізовувати ресурсні конкурентні переваги. Саме від якості управлінських рішень та професійності управлінської команди залежить, чи зможе територіальна громада ефективно використовувати наявні ресурси, залучати нові, адаптуватися до викликів та забезпечувати стійкий розвиток.

Додатково варто враховувати, що ресурсна теорія в контексті місцевого самоврядування тісно пов'язана з принципами стратегічного управління, зокрема:

- орієнтацією на довгостроковий розвиток і формування конкурентних переваг;
- підвищенням прозорості та підзвітності у сфері ресурсоспоживання;
- залученням громади, бізнесу та інституцій громадянського суспільства до формування ресурсної політики;
- гнучкістю та адаптивністю управлінських механізмів до змін у зовнішньому середовищі.

Отже, ефективне використання ресурсної теорії у діяльності органів місцевого самоврядування стає важливим підґрунтям для підвищення

спроможності територіальних громад, забезпечення їх конкурентності та формування стійкої моделі розвитку.

Для забезпечення ефективного функціонування органу місцевого самоврядування та досягнення поставлених цілей діяльності важливо не лише те наскільки ОМС забезпечений ресурсами, а й те, наскільки ефективно він ці ресурси використовує. В рамках оцінювання ефективності використання наявних ресурсів досліджуваним ОМС детально зупинимось на аналізі ресурсовикористання в частині людських та фінансових ресурсів, оскільки саме ці ресурси відіграють важливу та превалюючу роль у структурі ресурсозабезпечення.

Аналіз кадрового забезпечення Підволочиської селищної ради проведемо на основі показників штатного розпису за категоріями посад на 2025 рік. Так, аналізуючи штатний розпис зазначимо, що у структурі Підволочиської селищної ради у 2025 році передбачено 87 штатних одиниць у виконавчому апараті та структурних підрозділах, із яких 53 посади у виконавчому апараті та 34 посади у підрозділах (економічних, соціальних, адміністративних, реєстраційних тощо).

Структура ради є розгалуженою та охоплює всі ключові управлінські та сервісні функції, що відповідає обсягу повноважень середньої громади. Керівних посад у раді 22. Така структура відповідає типовій моделі для громад такого розміру. Тип організаційної структури є лінійно-функціональна із чітко вибудованою вертикалю управління: голова → заступники → керуючий справами → начальники відділів [33].

Кількість головних спеціалістів у різних підрозділах сягає 20 штатних одиниць, у всіх структурних підрозділах селищної ради. Вважаємо, що така кількість головних спеціалістів є достатньою для забезпечення професійного рівня аналітичної, правової, фінансової, адміністративної роботи. У штаті передбачено близько 8 спеціалістів I категорії та кілька інспекторів, які відіграють важливу роль у виконанні функцій контролю й проведенні перевірок.

Таким чином, у структурі кадрового забезпечення висока частка професійних спеціалістів і головних спеціалістів — понад 45% кадрів, наявність чіткої структури керівних посад; добре сформований середній управлінський рівень, добре сформовані підрозділи для реалізації основних функцій та збалансоване співвідношення керівних посад і спеціалістів [33].

Відповідно, кадрове забезпечення забезпечує достатню інституційну та управлінську спроможність Підволочиської громади.

Основними фінансовими джерелами, що забезпечують виконання повноважень органів місцевого самоврядування, виступають різноманітні канали надходжень, зокрема: доходи місцевих бюджетів, кредитні ресурси та позики, прибутки й обігові кошти комунальних підприємств, фінансовий потенціал домогосподарств, інвестиції приватного сектору, цільові кошти державного бюджету на реалізацію регіональних програм, внески позабюджетних фондів і міжбюджетні трансферти. Така багатоканальна система формує основу фінансової стійкості територіальних громад та дає можливість органам місцевої влади виконувати широкий спектр завдань у соціальній, економічній, освітній, комунальній та інших сферах.

Відповідність покладених на місцеве самоврядування повноважень базовим принципам його функціонування — правовій, організаційній та фінансовій автономії — є ключовою умовою ефективного розвитку як інституту місцевої демократії, так і територій, якими він управляє. Дотримання цих принципів сприяє формуванню дієздатного місцевого управління, підвищує рівень довіри населення та формує основу для збалансованого розвитку держави загалом.

Особливе значення має принцип фінансової автономії, який передбачає право органів місцевого самоврядування самостійно визначати порядок збору, планування, розподілу та використання власних фінансових ресурсів. Ці ресурси повинні бути достатніми для належного виконання управлінських функцій, забезпечення якості публічних послуг і реалізації програм місцевого розвитку. Фінансова незалежність забезпечує гнучкість у прийнятті рішень,

сприяє зменшенню залежності від центральних органів влади та створює стимули для нарощення власної доходної бази.

Додатково варто підкреслити, що фінансова самостійність органів місцевого самоврядування є одним із ключових чинників підвищення спроможності громад. Вона дозволяє:

- ефективно реагувати на потреби населення та оперативно вирішувати локальні проблеми;
- формувати і реалізовувати власні стратегії розвитку;
- залучати інвестиції через створення сприятливого бізнес-клімату;
- підвищувати рівень прозорості та підзвітності, оскільки управління фінансами відбувається ближче до громадян;
- забезпечувати фінансову стабільність навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Розвинена система фінансових ресурсів, доповнена реальними механізмами фінансової автономії, є необхідною складовою сталого розвитку територіальних громад та ефективної діяльності органів місцевого самоврядування.

Оцінку ефективності фінансового забезпечення Підволочиської селищної ради проведемо на основі аналізу фінансової спроможності територіальної громади. В табл.2.3 наведено показники фінансової спроможності територіальної громади за 9 місяців 2025 року.

Так, аналізуючи дохідність громади відмітимо, що доходи загального фонду в розрахунку ні 1 на мешканця становили 6 114,5 грн. Це достатньо високий показник, що свідчить про хорошу дохідну базу громади. Частка місцевих податків і зборів у доходах без трансфертів: 31,5%, що є свідченням середнього рівня податкової спроможності громади. Для оптимальних громад характерним є частка 30–40%, тому Підволочиська громада демонструє стійкий рівень самостійності.

Видатки загального фонду в розрахунку на мешканця склали 8 132,1 грн. Цей показник перевищує рівень доходів на мешканця, що є типовим для більшості громад і компенсується трансфертами.

Таблиця 2.3

**Показники фінансової спроможності Підволочиської територіальної громади за 9 міс.2025р.**

Назва територіальної громади	Чисельність наявного населення станом на 01.09.2025, (тис. чол)	Площа, (км <sup>2</sup> )	Доходи загального фонду на мешканця, (грн.)	Видатки загального фонду на мешканця, (грн.)	Видатки на утримання апарату управління на мешканця, (грн.)	Капітальні видатки на мешканця, (грн.)	Рівень дотаційності бюджетів, (%)	Частка управлінських видатків, (%)	Частка бюджетних видатків на оплату праці, (%)	Частка капітальних видатків бюджету, (%)	Видатки на культуру, фізкультуру і спорт на мешканця, (грн.)	Частка трансфертів у дохідній частині бюджету, (%)	Частка місцевих податків і зборів у дохідній частині загального фонду бюджету без трансфертів, (%)	Рівень спроможності
Підволочиська	17,949	352,1	6 114,5	8 132,1	1 715,9	162,7	8,9%	28,1%	73,5%	1,9%	519,1	22,2%	31,5%	оптимальний

Видатки на утримання апарату управління сягнули 1 715,9 грн/мешк., що є дещо вище середнього рівня, але в межах допустимих значень для громад середнього розміру. Питома частка апарату становить 28,1%, що також є високим, але не критичним показником — для оптимальних громад часто фіксується до 30%.

Капітальні видатки в розрахунку на одного мешканця становлять 162,7 грн. Цей показник доволі низький, що свідчить про слабку інвестиційну активність або недостатній ресурс розвитку. При цьому, капітальна складова бюджету становить лише 1,9%, що також сигналізує про переважання поточних видатків.

Видатки на культуру, спорт і фізкультуру склали 519,1 грн/мешк. Це хороший показник, який свідчить про наявність уваги до соціальної сфери.

Рівень дотаційності бюджету досліджуваної територіальної громади сягав 8,9%. Це низький рівень залежності, що говорить про фінансову автономію громади. Частка трансфертів у доходах місцевого бюджету: 22,2%

Таблиця 2.4

**Фінансові показники Підволочиської Територіальної громади**

Найменування показника	Одн.	Значення показника у 2022 році	Значення показника у 2023 році	2023 рік у відсотках до 2022 р.
Доходи загального фонду бюджету об'єднаної територіальної громади (без трансфертів) на 1 особу	грн.	5235,7	6147,40	117,4
Капітальні видатки бюджету об'єднаної територіальної громади (без трансфертів) на 1 особу	грн.	190,5	185,8	97,5
Частка базової дотації в доходах загального фонду бюджету об'єднаної територіальної громади (без урахування субвенцій)	%	9,9	18,5	186,9
Частка видатків бюджету розвитку в загальному обсязі видатків об'єднаної територіальної громади (без урахування власних надходжень бюджетних установ)	%	1,6	2,0	125,0
Обсяг надходжень до бюджету територіальної громади від сплати податку на доходи фізичних осіб на 1 особу	грн.	3358,6	3697,8	110,1
Обсяг надходжень до бюджету об'єднаної територіальної громади від плати за землю на 1 особу	грн.	364,2	499,0	137,0
Обсяг надходжень до бюджету об'єднаної територіальної громади від сплати єдиного податку на 1 особу	грн.	988,4	1122,0	113,5
Обсяг надходжень до бюджету об'єднаної територіальної громади від сплати акцизного податку на 1 особу	грн.	214,5	415,6	193,8
Обсяг надходжень до бюджету об'єднаної територіальної громади від сплати податку на нерухоме майно на 1 особу	грн.	163,7	249,7	152,5

Загалом, за рівнем фінансової спроможності Підволочиська територіальна громада класифікується як «оптимальна», що є свідченням наявної достатньої дохідної бази, здатна покривати більшість поточних видатків власними ресурсами, демонструє невисоку залежність від державних дотацій, забезпечує середній рівень управлінських витрат та має хорошу соціальну спрямованість видатків. Разом з тим варто відмітити і слабкі позиції фінансового забезпечення, зокрема: низькі капітальні видатки; обмеженість інвестицій у розвиткові проекти та інфраструктуру.

Аналізуючи фінансове забезпечення відмітимо, що основними джерелами фінансування діяльності Підволочиської селищної територіальної

громади у 2023 році були власні доходи загального фонду у сумі 106294,7 тис. грн..

В цілому інфраструктура частково модернізована, проте є об'єкти, що мають високий ступінь зношеності, особливо водовідведення та дороги.

Щодо інформаційних ресурсів громади, то 100% населених пунктів охоплено інтернетом (з різною швидкістю) . У школах є електронні системи, сигналізації, облік харчування, цифровізація НУШ, що забезпечує задовільний рівень інформаційної підтримки діяльності ОМС.

В цілому, ресурсне забезпечення Підволочиської громади достатнє для виконання повноважень, оскільки громада має стабільні фінансові надходження, спостерігається тенденція щодо зростання доходів, наявні значні власні надходження спецфонду, повне інтернет-покриття, ремонти та модернізація закладів освіти. Водночас серед проблемних аспектів ресурсного забезпечення ОМС виокремимо: зношеність інфраструктури (очисні споруди, дороги), зменшення чисельності населення дитячого віку.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДВОЛОЧИСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

#### **3.1. Підвищення ресурсної спроможності досліджуваного органу місцевого самоврядування**

Одним із напрямів удосконалення ресурсного забезпечення досліджуваного органу місцевого самоврядування вбачаємо підвищення його ресурсної спроможності. Доцільність формування ресурсної спроможності органу місцевого самоврядування детермінується необхідністю забезпечення його здатності ефективно виконувати власні та делеговані повноваження, надавати якісні публічні послуги та реалізовувати стратегічні пріоритети розвитку громади. Достатній рівень фінансових, матеріально-технічних, кадрових та інформаційних ресурсів створює передумови для автономності, стійкості та оперативності управлінських рішень. Формування ресурсної спроможності дозволяє зменшити залежність від зовнішнього фінансування, підвищити результативність діяльності ОМС, зміцнити конкурентоспроможність громади та забезпечити сталий соціально-економічний розвиток.

Так, поняття ресурсна спроможність органу місцевого самоврядування є комплексним і багатоаспектним, що визначає здатність та потенціал територіальної громади та її виконавчих органів мобілізувати, ефективно використовувати та відновлювати всі наявні ресурси для забезпечення сталого розвитку території, задоволення потреб мешканців та виконання делегованих державою повноважень.

Ресурсна спроможність ОМС розглядатимем як інтегровану характеристику, яка відображає наявність достатнього обсягу фінансових, матеріально-технічних, кадрових, інформаційних та управлінських ресурсів, а також ефективність систем їх використання для досягнення стратегічних цілей

громади та виконання покладених на неї функцій. Сутність цієї економічної категорії виходить за рамки простої наявності активів; воно акцентує увагу на здатності перетворювати ці ресурси на конкретні результати (послуги, інфраструктуру, безпеку, якість життя).

Деталізуємо складові елементи ресурсної спроможності територіальної громади через аналіз її окремих складових у формалізованому вигляді

*Таблиця 3.1*

**Характеристика складових елементів ресурсної спроможності органу  
місцевого самоврядування**

<b>Компонент ресурсів</b>	<b>Опис та показники</b>
<b>Фінансові ресурси</b>	Грошові кошти бюджету громади (власні доходи, трансферти), інвестиції, гранти. Показники: рівень дохідної частини бюджету на душу населення, інвестиційна привабливість, фінансова самодостатність (частка власних доходів).
<b>Матеріально-технічні (майнові)</b>	Комунальна власність (будівлі, споруди, земля, мережі, транспорт, комунальні підприємства). Показники: балансова вартість активів, ступінь зносу інфраструктури, ефективність використання комунального майна.
<b>Кадрові (людські) ресурси</b>	Кількісний та якісний склад апарату ОМС, рівень освіти, досвід, мотивація, професіоналізм службовців. Показники: плинність кадрів, кваліфікація персоналу, наявність стратегії управління персоналом.
<b>Інформаційні та цифрові</b>	Бази даних, геоінформаційні системи (ГІС), програмне забезпечення, рівень цифровізації послуг, доступ до швидкісного інтернету. Показники: прозорість даних, швидкість надання електронних послуг.
<b>Управлінські та організаційні</b>	Ефективність процесів прийняття рішень, наявність стратегій розвитку, якість нормативно-правової бази, налагодженість внутрішніх комунікацій. Показники: рівень виконання стратегічних планів, якість надання адміністративних послуг.
<b>Природні (територіальні)</b>	Земельні, водні, лісові та інші природні ресурси, що знаходяться у розпорядженні громади. Показники: площа земель у комунальній власності, якість ґрунтів, рекреаційний потенціал.

Примітка. Побудовано автором.

Оцінювати ресурсну спроможність Підволочиської територіальної громади можна проводити на основі таких критеріїв, як:

1. Наявність необхідних ресурсів в достатньому обсязі.
2. Доступність, що характеризує можливість вільно мобілізувати ці ресурси (наприклад, чи є доступ до кредитів, чи можна швидко знайти кваліфікованих працівників)?
3. Ефективність використання ресурсів для досягнення цілей діяльності ОМС.
4. Сталість (відновлюваність), тобто характеризує забезпечує поточне використання ресурсів їхнє відтворення та можливість використання в майбутньому.

Фактично, ресурсна спроможність ОМС є базисом, на якому формується вся діяльність місцевого самоврядування. Її високий рівень свідчить про стійкість громади до криз, її здатність до розвитку та ефективного самоврядування. Вона характеризує здатність територіальної громади забезпечувати себе фінансовими, матеріально-технічними, кадровими та інформаційними ресурсами, необхідними для виконання своїх повноважень та досягнення стратегічних цілей розвитку.

Підвищення ресурсної спроможності є ключовим завданням будь якої громади, адже саме вона визначає рівень самостійності, якість управління та конкурентоспроможність території.

Вважаємо, що підвищення ресурсної спроможності має охоплювати всі складові ресурсного забезпечення.

Так, підвищення фінансової спроможності досліджуваної територіальної громади можна забезпечити за рахунок таких заходів, як:

- активізація роботи зі сплати місцевих податків і зборів (податок на майно, єдиний податок, туристичний збір тощо);
- збільшення надходжень від орендної плати за комунальне майно та землю;
- проведення інвентаризації майна та земельних ділянок для формування податкової бази;

- удосконалення місцевої податкової політики (встановлення оптимальних ставок, прозорі правила адміністрування);
- оптимізації видаткової частини бюджету через впровадження програмно-цільового методу бюджетування; раціоналізацію мережі бюджетних установ та енергоефективність як спосіб скорочення видатків;
- залучення додаткових фінансових ресурсів (державні субвенції та гранти; міжнародна технічна допомога; участь у конкурсах проєктів розвитку; місцеві запозичення (в межах законодавства); партнерство з бізнесом через механізми державно-приватного партнерства (ДПП)).

Для підвищення матеріально-технічної спроможності, що визначає здатність громади забезпечувати якісні послуги та виконання управлінських функцій Підволочиській селищній громаді варто забезпечити раціональне управління комунальною власністю через інвентаризацію комунального майна, запровадження прозорі політики оренди, створення реєстру об'єктів комунальної інфраструктури та оптимізацію використання майнових комплексів. Іншими заходами у цьому плані має бути модернізація інфраструктури, зокрема реконструкція та оновлення житлово-комунального господарства, розвиток транспортної, соціальної та інженерної інфраструктури, енергоефективні та екологічні проєкти та підтримку комунальних підприємств за рахунок оновлення їхнього обладнання, підвищення прозорості управління КП, формування конкурентних умов на місцевому ринку послуг.

Важливим аспектом діяльності досліджуваного органу місцевого самоврядування має бути посилення кадрової спроможності, оскільки кадрові ресурси є основа компетентного та ефективного управління. Для цього важливою є професіоналізація персоналу ОМС через систематичне навчання посадових осіб, підвищення кваліфікації через тренінги, семінари, програми від державних і міжнародних інституцій та стажування у більш розвинених громадах, а також запровадження сучасних інструментів управління персоналом, зокрема оцінювання ефективності (KPI) та через мотиваційні програми та системи заохочень.

Зазначимо, що на сьогодні, сучасний орган місцевого самоврядування не може ефективно функціонувати без якісної інформаційної інфраструктури. Тому важливим є впровадження електронного документообігу, надання адміністративних послуг онлайн, створення електронних карт та реєстрів громади, геоінформаційних систем, надання доступу до рішень та проведення онлайн-трансляції засідань.

Ресурсна спроможність зростає також завдяки активізації людського капіталу та розвитку промисловості й підприємництва на території територіальної громади. Для цього доцільно стимулювати розвиток місцевої економіки через створення індустріальних парків або бізнес-інкубаторів, спрощення умов для малого та середнього бізнесу та розвиток кластерів (аграрних, туристичних, технологічних), створювати передумови розвитку людського капіталу шляхом підтримки розвитку освіти, медицини, культури; програми зайнятості та залучення молоді до управління громадою.

Не менш вагомим в рамках посилення інституційної спроможності ОМС вбачаємо розбудову інституційної спроможності громади, що характеризує здатність органу місцевого самоврядування ефективно управляти ресурсами. Основними напрямками досягнення цього може бути оптимізація управлінських процесів та активізація участі громадян у прийнятті рішень

Загалом, підвищення ресурсної спроможності органу місцевого самоврядування є комплексним процесом, що охоплює різні складові ресурсозабезпечення. Ресурсна спроможність не лише визначає якість виконання повноважень органом місцевого самоврядування, а й формує здатність громади до сталого розвитку, економічного зростання та підвищення якості життя населення.

Підвищення ресурсної спроможності територіальних громад передбачає зміцнення їхньої фінансової, інфраструктурної та кадрової бази. Це досягається через ефективне використання місцевих джерел доходу, залучення інвестицій, розвиток співробітництва між громадами, оптимізацію використання

інфраструктури, а також розвиток людського капіталу та професіоналізму управлінців.

### **3.2. Ресурсний аудит як інструмент удосконалення ресурсного забезпечення досліджуваного органу місцевого самоврядування**

Одним із напрямів удосконалення ресурсного забезпечення Підволочиської селищної ради вбачаємо використання інструментарію ресурсного аудиту. Ресурсний аудит органу місцевого самоврядування може бути невід'ємною складовою внутрішнього контролю та аудиту, спрямованою на оцінку ефективності управління та використання комунального майна, фінансових і людських ресурсів територіальної громади. Використання інструментарію ресурсного аудиту може забезпечити комплексне оцінювання стану наявних фінансових, матеріальних, кадрових та інформаційних ресурсів, виявити приховані резерви та неефективні витрати.

Водночас, в умовах бюджетних обмежень та зростання вимог до якості публічних послуг постає проблема прозорих і обґрунтованих управлінських рішень, а ресурсний аудит забезпечує їх достовірною аналітичною інформацією. Його застосування може сприяти підвищенню раціональності використання ресурсів, оптимізації видатків, зміцненню фінансової стійкості громади та формуванню стратегічного бачення розвитку. Тому, розглядаємо ресурсний аудит як важливий інструмент модернізації системи управління ресурсами та підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування.

Метою проведення аудиту в Підволочиській селищній раді, на нашу думку, буде надання керівництву ОМС об'єктивної оцінки стану ресурсного забезпечення та розроблення рекомендацій для підвищення ефективності їх використання, забезпечення законності та запобігання втратам ресурсів.

Для досягнення цієї мети важливо реалізувати такі завдання:

- по-перше, оцінити наявний стану матеріальної і фінансової основи місцевого самоврядування (рухоме і нерухоме майно, доходи бюджетів, земля, природні ресурси);
- по-друге, провести перевірку дотримання вимог законодавства при управлінні цими ресурсами;
- по-третє, проаналізувати ефективність використання коштів та майна;
- по-четверте, виявити ризики, недоліки та можливі порушення.

Проведення ресурсного аудиту у Підволочиській селищній раді має базуватись нормах чинного законодавства. З огляду на багатоаспектність і багатозадачність ресурсного аудиту, практичне його проведення в органі місцевого самоврядування потребує реалізації певних робіт, зміст яких можна згрупувати та виокремити певні етапи його проведення (рис.3.1).



**Рис.3.1. Процес аудиту ресурсів місцевого самоврядування**

Примітка. Побудовано автором.

Так, початковим етапом є етап планування аудиту. На цьому етапі потрібно визначити цілі, обсяг, критерії, методи та строки проведення аудиту.

На цьому етапі також доцільно оцінити необхідні кадрові та матеріальні ресурси для аудиторської групи.

На підготовчому етапі проводиться збір та аналіз нормативно-правової бази, яка регламентує використання конкретних ресурсів, та попереднє вивчення об'єкта аудиту.

Аналітичний етап охоплює комплекс робіт щодо перевірки, документальну перевірку, спостереження, опитування та аналітичні процедури для збору аудиторських доказів.

На етапі аналізу результатів та формування рекомендацій проводиться аналіз зібраної інформації, виявлення порушень, недоліків та розробка конкретних, обґрунтованих рекомендацій щодо їх усунення та покращення управління ресурсами.

Наступним етапом є підготовка аудиторського звіту, який міститиме висновки та рекомендації. Звіт подається керівникові ОМС.

Заключним в маках ресурсного аудиту має бути моніторинг впровадження рекомендацій, відслідкування стану врахування та виконання рекомендацій, наданих за результатами аудиту.

Виходячи з позиції раціонального використання коштів органу місцевого самоврядування для проведення ресурсного аудиту вважаємо за доцільне залучити фахівців із фінансово - господарського відділу виконавчого апарату замість створення власного підрозділу внутрішнього аудиту або залучення зовнішніх аудиторів.

При цьому, критерії проведення ресурсного аудиту досліджуваного органу місцевого самоврядування мають визначатися на етапі планування аудиторського завдання і слугуватимуть індикаторами, на основі яких оцінюватиметься ефективність управління ресурсами. Вони мають бути об'єктивними, вимірними та релевантними та враховувати критерії ефективності, результативності та економії використання ресурсів.

Основними критеріями для оцінювання стану ресурсного забезпечення досліджуваного органу місцевого самоврядування вбачаємо:

- по-перше, критерії законності та відповідності, які критерії перевіряють, чи відповідають дії ОМС вимогам чинного законодавства, нормативно-правових актів та внутрішніх положень, дотримання Бюджетного кодексу України та рішень селищної ради, визначити статті видатків згідно із затвердженим бюджетом та цільовим призначенням, відповідність процедур закупівель на предмет проведення закупівлі товарів, робіт та послуг через систему Prozorro відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі». Іншим аспектом є законність управління комунальним майном

- по-друге, критерії ефективності, які критерії оцінюють співвідношення між використаними ресурсами (витратами) та досягнутими результатами (вигодами). Критеріями ефективності можуть слугувати оптимальність використання комунального майна, ефективність використання бюджетних коштів, оптимізація штатних розписів, Впровадження енергоефективних заходів;

- по-третє, критерії результативності, які фокусуються на тому, наскільки успішно ОМС досягає своїх стратегічних цілей, визначених у програмах соціально-економічного розвитку громади, досягнення планових показників: Чи виконані ключові показники ефективності (KPI), визначені у річних планах або програмах, якість надання адміністративних послуг, реалізація інвестиційних проєктів;

- по-четверте, критерії економії та ощадливості, які стосуються закупівельної діяльності та фінансового менеджменту, перевіряючи, чи були ресурси придбані за найнижчою можливою ціною відповідної якості. В рамках цього критеріями оцінки є обґрунтованість цін закупівлі, раціональність використання палива, матеріалів, тощо.

Пропонуємо аналіз ресурсного забезпечення досліджуваного органу місцевого самоврядування проводити на основі наступних показників

## Пропоновані показники оцінювання ресурсного забезпечення органу місцевого самоврядування

Показник	Опис та метод розрахунку
<b>1. Критерій: Фінансове забезпечення</b>	<b>Цей критерій оцінює фінансову стійкість, самодостатність та ефективність управління бюджетними коштами.</b>
<b>Частка власних доходів у загальному фонді бюджету</b>	(Власні доходи / Загальний обсяг доходів) * 100%. Високий показник свідчить про фінансову самостійність громади.
<b>Рівень доходності на 1 мешканця</b>	Обсяг власних доходів / Кількість населення. Дозволяє порівнювати фінансову спроможність різних громад.
<b>Коефіцієнт виконання бюджету (дохідна частина)</b>	Фактичні надходження / Затверджений план надходжень. Показує якість фінансового планування та мобілізації доходів.
<b>Рівень капітальних видатків</b>	Частка видатків на розвиток (придбання майна, будівництво, ремонти) у загальному обсязі видатків. Свідчить про інвестиційну активність.
<b>Обсяг залучених інвестицій та грантів</b>	Сума коштів, залучених із зовнішніх джерел (міжнародна допомога, державні фонди розвитку, приватні інвестиції).
<b>Рівень боргового навантаження</b>	Відношення суми місцевого боргу до обсягу власних доходів бюджету. Оцінює фінансові ризики.
<b>Критерій: Матеріально-технічне (майнове) забезпечення</b>	<b>Цей критерій оцінює наявність, стан та ефективність використання комунальної власності та інфраструктури.</b>
<b>Ступінь зносу основних фондів</b>	(Сума зносу / Первісна вартість активів) * 100%. Показує актуальність потреби в оновленні інфраструктури.
<b>Площа комунальної землі на 1 мешканця</b>	Загальна площа земель комунальної власності / Кількість населення.
<b>Ефективність використання комунального майна</b>	Відношення доходів від оренди та приватизації майна до його балансової вартості.
<b>Забезпеченість соціальною інфраструктурою</b>	Наявність та стан закладів освіти, медицини, культури, спорту (наприклад, кількість місць у дитсадках на 100 дітей).
<b>Критерій: Кадрове забезпечення</b>	<b>Цей критерій оцінює кількісний та якісний склад персоналу ОМС, його компетентність та стабільність.</b>
<b>Плинність кадрів (коефіцієнт)</b>	Кількість звільнених працівників за період / Середньооблікова чисельність працівників. Високий показник свідчить про проблеми з мотивацією чи умовами праці.
<b>Рівень кваліфікації персоналу</b>	Частка працівників з вищою освітою; частка працівників, що пройшли курси підвищення кваліфікації за останній рік.
<b>Співвідношення посад (керівники/спеціалісти)</b>	Оцінка структури апарату управління.
<b>Середній вік працівників</b>	Дозволяє оцінити наявність досвіду та ризики "старіння" кадрів.
<b>Конкурс на заміщення вакантних посад</b>	Кількість заяв на 1 вакантну посаду. Показує привабливість роботи в ОМС.

Перечислені критерії можна деталізувати конкретними показниками, що характеризують ресурсозабезпечення основними видами ресурсів і дозволяють оцінити як поточний стан, так і ефективність їх використання.

Виявлення відхилень значень показників від критеріїв будуть свідчити про наявність проблем, ризиків або порушень.

Для проведення сучасного та ефективного ресурсного аудиту органу місцевого самоврядування Підволочиська селищна рада може використовувати різноманітні технології, які автоматизують процеси, підвищують точність аналізу та забезпечують прозорість.

У контексті проведення якісного та всебічного аудиту ресурсів органів місцевого самоврядування (ОМС) дедалі більшої ваги набуває використання сучасних цифрових технологій та інструментів. Їх застосування дозволяє підвищити точність аналізу, прискорити обробку великих масивів даних, забезпечити прозорість діяльності та зміцнити систему управління ресурсами. Серед ключових цифрових рішень, що використовуються в аудиті ресурсної бази ОМС, доцільно виділити такі групи технологій:

1. Програмні комплекси для аудиту та аналітичної обробки даних (Audit Software & Data Analytics). Це фундаментальні інструменти, що забезпечують можливість автоматизованої обробки значних обсягів фінансової, бюджетної та операційної інформації. До цього блоку належать: спеціалізоване аудиторське програмне забезпечення, яке дозволяє інтегрувати дані з різних інформаційних систем, здійснювати багаторівневий аналіз, виявляти помилки, невідповідності, аномальні транзакції та потенційні ознаки нецільового або неефективного використання коштів; інструменти Data Analytics, що застосовуються для пошуку закономірностей, прогнозування тенденцій, побудови моделей ризиків та виявлення прихованих залежностей у великих наборах даних; платформи GRC (Governance, Risk and Compliance), які сприяють організації системного управління ризиками, контрольними процедурами та відповідністю нормативним вимогам. Такі рішення є важливим елементом системи

внутрішнього аудиту в органах місцевого самоврядування, оскільки дозволяють стандартизувати процеси контролю та забезпечувати їх прозорість.

2. Геоінформаційні системи (ГІС) та суміжні технології. Цифрові карти та просторові дані є критично важливими для аудиту матеріального та земельного фонду ОМС. Застосування ГІС дозволяє: проводити інвентаризацію й цифрове картографування об'єктів комунальної власності, включаючи будівлі, земельні ділянки, дороги, інженерні мережі, що забезпечує чітке уявлення про їх фактичний стан і правовий статус; аналізувати ефективність використання земельних ресурсів, виявляючи самовільно зайняті території, нецільове використання земель, малоефективні або занедбані ділянки; оцінювати повноту надходження земельних платежів, оскільки поєднання кадастрової інформації з податковими даними дозволяє виявити об'єкти, які не сплачують податки або мають некоректно оформлені документи. Таким чином, ГІС є потужним інструментом для оцінки реального стану активів громади.

3. Системи управління ресурсами та електронний документообіг. Рациональна організація внутрішніх процесів ОМС передбачає застосування інтегрованих цифрових рішень: ERP-систем (Enterprise Resource Planning), які об'єднують інформацію щодо фінансових потоків, персоналу, закупівель, комунального майна та іншої діяльності. Такі системи спрощують доступ до даних, забезпечують контроль усіх операцій і підвищують точність внутрішнього аудиту; систем електронного документообігу, що дають змогу організувати прозорий рух документів, забезпечити контроль виконання доручень, уникати дублювання інформації й забезпечувати її збереження; CRM-систем (Customer Relationship Management), що використовуються для організації взаємодії з мешканцями, у тому числі в межах роботи ЦНАПів. Дані CRM можуть активно використовувати аудиторів для оцінки якості надання адміністративних послуг, рівня задоволеності громадян та ефективності роботи підрозділів муніципалітету.

4. Публічні електронні сервіси та відкриті дані. Значну частину інформації, необхідної для аудиту, можна отримати з державних відкритих

джерел: платформи Prozorro та Prozorro.Sale, які дозволяють здійснювати контроль публічних закупівель і продажу майна шляхом аналізу процедур, структур учасників і дотримання законодавства; Єдиний веб-портал використання публічних коштів E-data, що забезпечує доступ до інформації про всі бюджетні транзакції розпорядників коштів; державні реєстри – реєстр речових прав на нерухоме майно, державний земельний кадастр та інші бази даних, що дають можливість здійснювати перехресну перевірку інформації щодо власності, оренди, реєстрації прав та їх реалізації.

Використання цих цифрових інструментів не лише підвищує точність та оперативність аудиту, але й формує підґрунтя для відкритого, підзвітного та ефективного управління ресурсами громади. Це дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, мінімізувати ризики та посилити фінансову дисципліну в органах місцевого самоврядування. Створює можливість перейти від традиційних методів суцільної перевірки документів до ризик-орієнтованого підходу та безперервного моніторингу, що значно підвищує ефективність та цінність аудиту для ОМС

Проведення ресурсного аудиту дозволить органу місцевого самоврядування виявити напрями удосконалення його ресурсозабезпечення. Аудит – це не просто перевірка помилок минулого, а стратегічний інструмент управління, який забезпечує основу для прийняття обґрунтованих рішень.

Основні результати та переваги аудиту для удосконалення ресурсозабезпечення ОМС такі як:

- об'єктивна оцінка поточного стану та "інвентаризація" ресурсів, що надає чітку картину того, якими ресурсами насправді володіє громада і в якому вони стані;

- підвищення ефективності та оптимізація використання наявних ресурсів, оскільки дозволяє сформулювати конкретних рекомендацій щодо раціоналізації використання того, що вже є;

- забезпечення прозорості, законності та зниження корупційних ризиків, оскільки ресурсний аудит є потужним інструментом запобігання зловживанням і підвищення довіри громади до влади;

- стратегічне планування та обґрунтування інвестицій, оскільки слугує аналітичну базу для довгострокового розвитку.

Таким чином, ресурсний аудит перетворює управління ОМС з реактивного на проактивне. Він дозволяє не просто латати дірки, а системно підійти до питання ресурсозабезпечення, забезпечуючи сталий розвиток та підвищення добробуту всієї територіальної громади.

Важливим аспектом ресурсного забезпечення функціонування органу місцевого самоврядування є впровадження програмно-цільового підходу. Він є одним із найважливіших інструментів сучасного публічного управління, який забезпечує раціональне використання ресурсів та підвищує ефективність діяльності органів місцевого самоврядування (ОМС). Його сутність полягає в тому, що фінансові, матеріальні та кадрові ресурси спрямовуються не на окремі статті витрат, а на досягнення конкретних суспільно значущих цілей, результатів та індикаторів виконання програм.

Програмно-цільовий підхід дозволяє ОМС планувати свою діяльність з урахуванням того, які саме результати необхідно отримати. Це означає: чітке визначення проблеми, яку слід вирішити; формулювання конкретних, вимірюваних результатів; встановлення індикаторів і критеріїв ефективності; прив'язку фінансових ресурсів до очікуваних результатів. Замість фінансування «на утримання», громада спрямовує кошти на створення доданої суспільної цінності.

Програмно-цільовий підхід забезпечує зв'язок між: довгостроковими стратегіями розвитку громади, середньостроковими планами, річним бюджетом. Це дає можливість планувати ресурси в межах кількох років, забезпечувати збалансованість бюджету, уникати ситуативного та несистемного фінансування. У межах програмно-цільового підходу ресурсне забезпечення є комплексним і охоплює не лише фінанси, а й кадровий потенціал, матеріально-технічне

забезпечення, інформаційні та цифрові ресурси, інтелектуальні та організаційні можливості. Це дозволяє ОМС оцінювати потреби всебічно та ефективно мобілізувати необхідні ресурси.

Програмно-цільовий підхід сприяє прозорості і підзвітності місцевої влади, адже передбачає публічну звітність про виконання програм, відкритість інформації про використання коштів, чіткість у досягненні результатів. Це сприяє довірі населення, зменшує корупційні ризики й підвищує підзвітність управлінських рішень.

Чітко сформульовані програми та їхня логіка є важливою умовою для залучення зовнішніх ресурсів і отримання державних субвенцій і дотацій, міжнародної технічної допомоги, грантів та інвестицій, партнерств у форматі державно-приватного співробітництва. Наявність програм дозволяє аргументувати потребу громади у додаткових ресурсах.

Впровадження програмно-цільового підходу сприяє підвищенню ефективності внутрішнього управління, оптимізації управлінських процесів, запровадженню внутрішнього контролю та моніторингу, чіткому розподілу відповідальності між структурними підрозділами, розвитку проектного менеджменту в ОМС.

Програмно-цільовий механізм дозволяє забезпечувати гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища, коригувати програми залежно від змін: економічної ситуації, демографічних тенденцій, безпекових викликів, бюджетних обмежень, потреб населення.

В цілому, програмно-цільовий підхід до ресурсного забезпечення органу місцевого самоврядування забезпечують раціональний розподіл ресурсів, орієнтацію на досяжні та вимірювані результати, посилення прозорості та відповідальності, підвищення якості публічних послуг, залучення додаткових фінансових та інтелектуальних ресурсів, зміцнення інституційного потенціалу громади. У результаті громада отримує системний механізм розвитку, що ґрунтується на ефективності, плануванні та співпраці

## ВИСНОВКИ

Ресурсне забезпечення місцевого самоврядування - це сукупність доступних ресурсів та як здатність громади створювати дієві механізми їх раціонального використання. Воно формує потенціал органів місцевого самоврядування й охоплює фінансові, людські, матеріальні, інформаційні, природні та організаційні ресурси, необхідні для виконання власних і делегованих повноважень. Ресурсне забезпечення – це багаторівневий комплекс фінансових, матеріальних, кадрових, інформаційних, правових і соціальних ресурсів. Ефективність роботи місцевої влади напряду залежить від їх наявності та збалансованого використання. Фактично воно є основою реальної спроможності громади забезпечувати розвиток території, підвищувати якість життя населення та підтримувати механізми демократичної участі. Від рівня ресурсного забезпечення залежить і якість управлінських рішень.

Аналіз ресурсного забезпечення розглянемо на прикладі Підволочиської селищної ради. До основних складових належать організаційні, фінансові, матеріально-технічні, земельні, кадрові, інформаційно-технологічні та нормативно-правові ресурси. Фінансова спроможність Підволочиської громади оцінюється як «оптимальна»: громада має достатню дохідну базу, покриває більшість видатків власними коштами, демонструє низьку залежність від державних дотацій і підтримує соціальну спрямованість бюджету. Водночас слабкими сторонами залишаються низькі капітальні видатки та обмежені інвестиції у розвиток інфраструктури. Загалом ресурсне забезпечення громади можна оцінити як достатнє: спостерігається стабільність фінансових надходжень, зростання доходів, значні власні надходження спецфонду, повне інтернет-покриття та модернізація освітньої інфраструктури.

Одним із напрямів удосконалення ресурсного забезпечення досліджуваного органу місцевого самоврядування є підвищення його ресурсної спроможності. Це комплексний процес, що охоплює всі ключові елементи ресурсної бази. Ресурсна спроможність визначає не лише якість виконання повноважень, а й можливість громади забезпечувати сталий розвиток,

економічне зростання та покращення умов життя населення. Зміцнення ресурсної спроможності територіальних громад передбачає посилення їх фінансових, інфраструктурних і кадрових можливостей. Це досягається шляхом ефективного використання місцевих доходів, залучення інвестицій, розвитку міжмуніципального співробітництва, оптимізації інфраструктури та підвищення професійного рівня персоналу.

Важливою складовою внутрішнього контролю може стати ресурсний аудит, спрямований на оцінку ефективності управління комунальним майном, фінансовими та людськими ресурсами громади. Метою проведення аудиту в Підволочиській селищній раді є, на нашу думку, надання керівництву об'єктивної оцінки стану ресурсного забезпечення та вироблення рекомендацій щодо підвищення ефективності використання ресурсів, дотримання законності та запобігання їх втратам. З огляду на багатогранність цього процесу, його реалізація потребує виконання низки робіт, які можна структурувати за окремими етапами. Зазначені критерії можуть бути деталізовані конкретними показниками, що характеризують забезпеченість основними видами ресурсів і дозволяють оцінити як їхній поточний стан, так і результативність використання. Ресурсний аудит трансформує управління органом місцевого самоврядування з реактивного на проактивне, забезпечуючи системний підхід до ресурсного забезпечення, сприяючи сталому розвитку громади та підвищенню її добробуту.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безверхнюк Т. М. Місце та роль регіонального управління в балансі сил, інтересів і політичних відносин «центр – регіон». Теорія та практика державного управління. 2009. Вип. 1. С. 138-146. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\\_2009\\_1\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2009_1_23).
2. Безверхнюк Т. Принципи ресурсного забезпечення регіонального управління. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Аpdu\\_o/2009\\_1/R\\_1/Bezverhruk.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Аpdu_o/2009_1/R_1/Bezverhruk.pdf)
3. Бобровський О.І. Територіальні громади як суб'єкти публічного управління первісних територіальних ланок суспільства. *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. № 2 (4). С. 32–44.
4. Богацька Н. Ресурсне забезпечення діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання URL: <http://intkonf.org/ken-dotsbogatska-nm-shvetsoi-resursne-zabezpechennya-diyalnosti-pidpriemstva-v-suchasnih-umovah-gospodaryuvannya>.
5. Бюджетний кодекс України. Ухвалений Верховною Радою України від 24.12.2015 р. № 2456-VI. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
6. Веклич О.О. Структурна характеристика комплексу ключових методів оцінювання екосистемних активів місцевих територіальних громад. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8870>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.1>
7. Галас Л. І., Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Особливості експортної діяльності сільськогосподарських підприємств в Україні. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 74–79.
8. Гедз М. Й., Бакум І. В Оцінка ресурсного потенціалу регіону. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство* / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород : Гельветика, 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 67-70. URL: <http://www.visnyk->
9. Гринчишин І. М. Спроможність територіальних громад: теоретичний дискурс. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 6 (134). С. 51–56.

10. Гупаловська М. Б., Яхторович Х.С., Кіт О.В. Планування і виконання місцевих бюджетів України в умовах децентралізації. *Молодий вчений*. 2021. № 2(2). С. 253-258. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-2-90-51>.

11. Гургула Т. Фінансове забезпечення спроможності територіальних громад: проблемні та шляхи їх вирішення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*, 2017. С. 132–136.

12. Державне управління: навч. посіб./ [А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна, Л.Ю. Гордієнко] ; за ред. А.Ф. Мельник. К. : Знання-Прес, 2003. 343 с.

13. Децентралізація. URL: <https://decentralization.gov.ua/>

14. Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період дії воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 березня 2022 р. № 252. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-formuvannya-ta-vikonannya-miscevihbyudzhativ-u-period-voyennogo-stanu-252>.

15. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>. Оновлена 13.08.2024 р.

16. Дудкіна О.П. Регіональне управління : навч. посібник (2-ге видання виправлене і доповнене). Тернопіль: Вид-во ФОП Паляниця В.А., 2025 . 174 с.

17. Дяченко С. А. Аналіз розвитку інституту місцевих бюджетів в Україні: тенденції та прогнози. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 8. С. 63–69. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.8.63.

18. Економічна енциклопедія : у 3 т. / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) [та ін.]. – К. : Академія ; Тернопіль : Акад. нар. госп-ва, 2000-2002. 852с.

19. Ерненко Н., Глущенко Я. Ресурсне забезпечення громад та стійкість критичної інфраструктури в умовах криз. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. Випуск 10. (2025)

20. Жаліло Я., Шевченко О., Павленко І., Романова В. та ін. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу. Аналіт. доп.

Національний інститут стратегічних досліджень / за наук. ред. Жаліла Я., Київ, 2019. 192 с.

21. Завадський Й.С., Осовська Т.В., Юшкевич О.О. Економічний словник. Київ : Кондор, 2006. с.355

22. Загірняк Д., Глухова В., Кравченко Х. Тенденції формування бюджетних ресурсів територіальних громад. *Економіка та суспільство*. Випуск # 53 / 2023

23. Канєва Т. В., Карпенко М. Ю. Доходи місцевих бюджетів як інструмент забезпечення соціально-економічного розвитку територій. *Проблеми економіки*. 2023. № 1 (55). С. 185–191.

24. Кириленко О., Баранець Я. Досвід забезпечення фінансової спроможності об'єднаних територіальних громад. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 3. С. 54–68. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.03.054>

25. Корогодова О. О., Моїсеєнко Т. Є., Черненко Н. О., Глущенко Я. І. Трансфер технологій між ЄС та Україною: проблеми та перспективи розвитку. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 16. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/422>.

26. Кузьома В. В., Павлюк С. І., Волинська О. Л. Особливості використання ресурсного потенціалу сільських територій: регіональний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 21(1). С. 109-116. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/21\\_1\\_2018ua/26.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/21_1_2018ua/26.pdf)

27. Лещух І. В. Доходи місцевих бюджетів в умовах війни: трансформація структури та перспективи подальшого формування. *Бізнес Інформ*. 2022. № 4. С. 74–82. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-4-74-82>.

28. Лисяк Л. В., Кушнір А. І. Фінансова стійкість місцевих бюджетів: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 472–475.

29. Мельник А. Ф., Васіна А. Ю., Дудкіна О. П. Державне та регіональне управління : навч. метод.компл. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. 286с.

30. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних викликів /Шкільняк М.М., Васіна А.Ю., Мельник А.Ф. Желюк Т.Л., Дудкіна О.П. *Вісник економіки*. № 2, 2023. С.233-248. URL : <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1485/1624>

31. Николишин О.Б. Ресурсне забезпечення органу місцевого самоврядування: проблеми та механізми удосконалення. Матеріали VI всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». Тернопіль, ЗУНУ, 15 травня 2025 року.

32. Овчаренко Т., Бочі А., Поворозник В. Особливості формування та виконання бюджету об'єднаних територіальних громад. Міжнародний центр перспективних досліджень. 2017. 136 с.

33. Офіційний сайт Підволочиської селищної ради. URL: <https://pidvoltg.gov.ua/>

34. Подзізей О., Коробчук Т. Фінансове забезпечення відновлення конкурентоспроможності територіальних громад в Україні. *Економіка та суспільство*. Випуск # 48 / 2023.

35. Полянська А. С. Ресурсне забезпечення розвитку організацій в сучасних умовах господарювання. URL: <http://www.pdaa.com.ua/np/pdf/81.pdf>

36. Попадинець Н. М., Патицька Х. О., Пітюлич М. М. Аналіз ефективності використання природно-ресурсного потенціалу об'єднаних територіальних громад України. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. № 3(94). С. 65-76.

37. Природно-ресурсний потенціал сталого розвитку України / Данилишин Б. М., Дорогунцов С. І., Київ : РВПС України, 1999. 716 с.

38. Про внесення змін до розділу VI «Прикінцеві та перехідні положення» Бюджетного кодексу України щодо посилення гнучкості місцевих бюджетів та підвищення оперативності прийняття рішень : Закон України від 09.07.2022 № 2390-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2390-20#Text>.

39. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. Ст. 170.
40. Проскура В. Ф. Система ресурсного забезпечення як складова економічної безпеки та стійкого розвитку регіону. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 4. С. 196-199. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/42.pdf>
41. Раделицький Ю. О. Місцеві бюджети в умовах поглиблення фінансової децентралізації в Україні : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 314 с.
42. Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг : навч. посіб. / Г. А. Борщ, В. М. Вакуленко, Н. М. Гринчук та ін. Київ, 2017. 107 с.
43. Савчук Д. М. Характеристика ресурсного потенціалу громади та оцінка ефективності його використання. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 1. С. 83-94.
44. Свіргун О. М. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні аспекти. URL: [ttp://www.rusnauka.com/17\\_AND\\_2010/Economics/69284.doc.htm](http://www.rusnauka.com/17_AND_2010/Economics/69284.doc.htm)
45. Сенищ П., Фугело П. Фінансово-бюджетна підтримка соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39.
46. Соловій І. Оцінка послуг екосистем, забезпечуваних лісами України, та пропозиції щодо механізмів плати за послуги екосистем. URL: <http://www.enri-fleg.org/site/assets/files> (дата звернення: 11.08.2025).
47. Стратегія Підволочиської територіальної громади. URL: <https://pidvoltg.gov.ua/strategiya-rozvitku-09-29-09-23-12-2019>
48. Топалова І. А. Формування потенціалу ресурсного забезпечення економіки регіону: теоретичний аспект. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2020/65](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/65).

49. Трансформація бюджету Харківської міської територіальної громади під час війни. Інформаційно-аналітичні матеріали / Т. Д. Таукешева, Г. В. Даудова та ін. Харків: КП «Міська друкарня».2023.135 с.

50. Федоришина Л.М., Кононюк О.О., Кононюк І.А., Ресурсний потенціал територіальної громади: сутність, складові елементи та фактори формування. *Інноваційна економіка*. 2'2023

51. Філімошкіна І. О. Фінансові ресурси місцевих органів влади в умовах фінансової децентралізації : дис. на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. Київ, 2018.

52. Черненко Н. О., Глущенко Я. І., Корогодова О. О., Моїсеєнко Т. Є. Темпорально-ретроспективний аналіз розвитку комунального сектора та використання енергетики в ньому. *Академічний огляд*. 2022. № 2 (57). С. 233–248. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-18>.

53. Черненко Н. О., Корогодова О. О., Глущенко Я. І. Теоретико-методичні засади та практичні інструменти ресурсного забезпечення місцевих громад. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16384599>.

54. Чорна А. Структура ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009 р. № 4. Т. 1. –С. 93.

55. Шкільняк М.М., Васіна А.Ю., Дудкіна О.П. та ін. Удосконалення механізмів публічного управління та адміністрування в контексті реалізації потенціалу децентралізації. *Вісник економіки*, 2021 № 2 (100). С. 193-199

56. Як і навіщо міряти ефективність місцевого самоврядування. Ukraine Crisismediacenter URL: <http://decentralization.uacrisis.org/13102020#rec243510679>.

57. Ярема Л. В., Замора О. І. Управління ресурсним потенціалом регіону. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*.2021. № 1. С. 364-377.URL:

[https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/2916/1/statta\\_yarema\\_zamora\\_upravlnnya\\_resursnim\\_potencalom\\_regonu.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/2916/1/statta_yarema_zamora_upravlnnya_resursnim_potencalom_regonu.pdf)