

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д. держ. упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
«___» _____ **2025 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: РОЗВИТОК МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувачка

Ірина ДЕМЧЕНКО

**Науковий керівник,
д.держ.упр., професор**

Таїсія КРУШЕЛЬНИЦЬКА

Дніпро – 2025

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

д.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК

« _____ » _____ 2024р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ДЕМЧЕНКО ІРИНИ ПАВЛІВНИ

1. **Тема роботи** «РОЗВИТОК МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ»

Науковий керівник: Крушельницька Таїсія Анатоліївна, д.держ.упр., проф.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по ДДАЕУ від « _____ » _____ року № _____

2. **Термін подання здобувачем роботи** – _____.

3. **Вихідні дані до роботи:** Конституція України, законодавство України, нормативні акти виконавчого комітету Маломихайлівської сільської ради Синельниківського району Дніпропетровської області, відкриті офіційні онлайн-джерела, наукові праці вітчизняних вчених, друковані видання за темою дослідження магістерської роботи, результати власного дослідження тощо.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)** Розділ 1. Теоретичні аспекти розвитку місцевого самоврядування. Розділ 2. Стан місцевого самоврядування в Україні в умовах сучасних викликів. Розділ 3. Трансформація місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів.

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).** Основоположні принципи, задекларовані в ЄХМС, Базові принципи місцевого врядування, Результати укрупнення громад для розвитку місцевого самоврядування, Класифікація функцій місцевого самоврядування за суб'єктами, Класифікація глобальних викликів та їх вплив на місцеве самоврядування, Адміністративно-територіальний устрій Маломихайлівської територіальної громади, Демографічний та ресурсний потенціал Маломихайлівської територіальної громади станом на 01.01.2025, Структура та чисельність працівників виконавчого комітету Маломихайлівської сільської ради станом на 01.01.2025, Загрози для ОМС, Додаткові функції виконавчого комітету в умовах воєнного стану, SWOT-аналіз місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів, Система психологічної підтримки працівників ОМС, Співвідношення адміністративних послуг у системі ЦНАП в 2025 р., %, Індикатори якості життя населення, Форма матриці для визначення рівня задоволеності забезпеченості суспільних потреб громади.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми дипломної роботи	Січень 2025	виконано
2	Збір та дослідження матеріалу для написання дипломної роботи	Квітень 2025	виконано
3	Теоретичні аспекти розвитку місцевого самоврядування	Травень-червень 2025	виконано
4	Аналіз діяльності органів місцевого самоврядування в умовах сучасних викликів	Серпень-вересень 2025	виконано
5	Трансформація місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів	Вересень 2025	виконано
6	Формулювання висновків дослідження і положень наукової новизни	Жовтень-листопад 2025	виконано
7	Оформлення дипломної роботи, презентації і вихідних документів	Листопад-грудень 2025	виконано

Здобувачка _____ Ірина ДЕМЧЕНКО
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____ Таїсія КРУШЕЛЬНИЦЬКА
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Розвиток місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів»

Кваліфікаційна робота містить: 71 ст. основного тексту, 9 табл., 7 рис., 59 літературних джерела.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини в системі місцевого самоврядування в Україні.

Предмет дослідження: розвиток місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів.

Метою роботи є комплексне дослідження і узагальнення теоретичних та практичних аспектів розвитку місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів.

Методи дослідження. У процесі підготовки кваліфікаційної роботи було застосовано використовувалися такі наукові методи: аналіз, узагальнення, порівняння, SWOT- аналіз, які дали можливість здійснити всебічну оцінку стану розвитку місцевого самоврядування в територіальних громадах, визначити ключові проблеми та окреслити можливі резерви його розвитку; методи спостереження і аналізу статистичних даних були використані для збору фактичних даних і подальшого представлення результатів дослідження; системний метод – забезпечив формування цілісних узагальнень та логічне структурування висновків.

В дипломній роботі розроблено та запропоновано низку пропозицій щодо удосконалення і адаптації діяльності місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів зокрема: удосконалено понятійно-категорійний апарат з публічного управління та адміністрування в частині уточнення дефініції «орган місцевого самоврядування», дістали подальшого розвитку показники визначення рівня якості життя населення в частині розроблення нового показника – індикатора безпеки; шляхи оптимізації надання адміністративних послуг в частині запровадження автоматизованого комплексу «Мобільний кейс», запропоновані напрями удосконалення і адаптації місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів в частині обґрунтування заходів, спрямованих на забезпечення стійкості громад.

Ключові слова

Публічне управління та адміністрування, місцеве самоврядування, органи місцевого самоврядування, виконавчий комітет, глобальні виклики, цілі сталого розвитку, адміністративні послуги, стійкість громади.

Keywords

Public management and administration, local government, local governments, executive committee, global challenges, sustainable development goals, administrative services, community resilience.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	11
1.1. Теоретичні та організаційно-правові аспекти місцевого самоврядування	11
1.2. Поняття, види та функції суб'єктів самоврядування	17
1.3. Зміст і види глобальних викликів та їх вплив на формування місцевого самоврядування	24
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2	
СТАН МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	30
2.1. Аналіз діяльності та внутрішніх процесів управління виконавчого комітету Маломихайлівської сільської ради Синельниківського району Дніпропетровської області	30
2.2. Оцінка впливу глобальних викликів на діяльність територіальної громади та виконавчого комітету Маломихайлівської сільської ради	33
2.3. Проблеми та резерви розвитку місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів	39
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3	
ТРАНСФОРМАЦІЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	45
3.1. Оптимізація надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в умовах сучасних викликів в Україні	45
3.2. Адаптація діяльності органів місцевого самоврядування до	

міжнародних стандартів і цілей сталого розвитку ООН	50
3.3. Напрями розвитку та адаптації місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів	54
Висновки до розділу 3	57
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Питання розвитку місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів набирає великої актуальності, з урахуванням їх негативного, руйнівного впливу і ризиків, яких наразі зазнає Україна. Забезпечення стійкості територіальних громад потребує запровадженню нових методів управління не тільки для повноцінного функціонування місцевого самоврядування, а й для його розвитку.

Місцеве самоврядування в Україні закріплене Конституцією та законами України, як право територіальних громад самостійно вирішувати питання місцевого значення, зокрема через органи місцевого самоврядування (далі – ОМС). Правові основи ОМС закріплені в Законі України від 21.05.1997 № 280/97-ВР «Про місцеве самоврядування в Україні» [1] і визначають статус, повноваження, організаційну структуру та механізми діяльності органів місцевого самоврядування.

Світові тенденції глобального розвитку значною мірою пов'язані з запровадженням Цілей сталого розвитку (ЦСР), що є основою для глобальної політики на період до 2030 року та які стосуються всіх галузей суспільного життя, включаючи економічні, соціальні та екологічні аспекти, наприклад, боротьба з бідністю, забезпечення всеохоплюючої та якісної освіти, перехід до використання чистої енергії.

Відтак Україна, не залишившись осторонь глобальних процесів з запровадження ЦСР, стикнулася ще з одним глобальним викликом - повномасштабним вторгненням російської федерації на територію нашої державки. Тож глобальні зміни в організації публічної влади, що на сьогодні відбуваються в Україні, насамперед пов'язані з введенням в країні воєнного стану через збройну агресію з боку росії.

Здійснення заходів щодо захисту та збереження територіальної цілісності нашої держави стали першочерговим завданням для виконання усіма органами влади, в тому числі і для місцевої влади. Наразі, Закон

України від 12.05.2015 № 389-VIII «Про правовий режим воєнного стану» [2] є основним нормативно-правовим актом, який закріплює правові засади діяльності органів державної влади, військових адміністрацій, органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

Як відомо, повномасштабне вторгнення російської федерації стало найбільшим і в деякій мірі неочікуваним викликом у роботі ОМС, що в подальшому зумовило виникнення економічних, соціальних, управлінських та інших викликів.

Останнім часом це питання активно розглядається науковцями, що пов'язано, насамперед, з необхідністю дослідити нові механізми державного управління від впливом глобальних викликів та європейських вимог. Так, В.В. Сиченко, М.В. Лукашук [3] в своєму дослідженні наголошують, що «основний критерій соціальної ефективності державного управління – підвищення якості та рівня життя людини, виділяється також ефективність галузевого, регіонального і місцевого управління та самоврядування» [3]. Вони звертають увагу на «Всесвітні індикатори державного управління» [3], в основі яких лежать шість індексів, за допомогою яких можна здійснити порівняльний аналіз динаміки країн та виявляти показник соціально-економічного розвитку.

Я.Ф. Жовнірчик і О.Л. Мряченко [4] досліджуючи розвиток регіонів України під час глобальних викликів і загроз пропонують детально проаналізувати Державну стратегію регіонального розвитку на 2021-2027 рр. [5] та привести у відповідність з документами стратегічного планування. Крім того, на думку К.В. Боднар, яка в своїй роботі розглядала «управління сталим розвитком в умовах глобальних викликів» [6], забезпечення сталого розвитку регіону в умовах глобалізації можливе за наявності дієвих механізмів державного регулювання.

Попри широке коло досліджень щодо розвитку місцевого самоврядування в Україні, питання впливу глобальних викликів, зокрема руйнівного впливу війни, залишається визначеним недостатньо.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є аналіз і узагальнення теоретичних та практичних аспектів розвитку місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів. Встановлена у дипломній роботі мета досліджень зумовила до вирішення наступних завдань:

- узагальнити теоретичні та організаційно-правові аспекти місцевого самоврядування;
- проаналізувати діяльність органу місцевого самоврядування в умовах сучасних викликів;
- розглянути шляхи оптимізації надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в умовах сучасних викликів;
- адаптувати діяльність органів місцевого самоврядування до міжнародних стандартів і Цілей сталого розвитку ООН;
- запропонувати напрями удосконалення і адаптації місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів, спрямовані на забезпечення стійкості громад.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини в системі місцевого самоврядування в Україні.

Предмет дослідження: розвиток місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів.

Методи дослідження. У процесі підготовки кваліфікаційної роботи було застосовано використовувалися такі наукові методи: аналіз, узагальнення, порівняння, SWOT-аналіз, які дали можливість здійснити всебічну оцінку стану розвитку місцевого самоврядування в територіальних громадах, визначити ключові проблеми та окреслити можливі резерви його розвитку; методи спостереження і аналізу статистичних даних були використані для збору фактичних даних і подальшого представлення результатів дослідження; системний метод – забезпечив формування цілісних узагальнень та логічне структурування висновків.

Інформаційною базою і теоретичною основою дослідження стали Конституція України, законодавство України, нормативні акти виконавчого

комітету Маломихайлівської сільської ради Синельниківського району Дніпропетровської області, відкриті офіційні онлайн-джерела, наукові праці вітчизняних вчених, друковані видання за темою дослідження магістерської роботи, результати власного дослідження тощо.

Наукова новизна одержаних результатів. Проведене дослідження в межах виконання дипломної роботи дозволило визначити напрями удосконалення і адаптації місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів, зокрема:

удосконалено:

– понятійно-категорійний апарат з публічного управління та адміністрування, зокрема, уточнено дефініцією «орган місцевого самоврядування» та визначено як організаційно відокремлений публічно-колегіальний орган, утворений в установленому законодавством порядку територіальною громадою (жителями села, селища, міста), наділений певними владними повноваженнями для самостійного вирішення питань місцевого значення від імені та в інтересах територіальних громад, а також засобами, необхідними для здійснення властивих йому загальних, спеціальних та допоміжних функцій у сфері місцевого самоврядування;

дістали подальшого розвитку:

– показники для визначення рівня якості життя населення в умовах глобальних викликів, зокрема розроблено новий показник – індикатор безпеки, що дозволить адаптувати класичні індикатори Цілей сталого розвитку ООН до реалій сучасного життя в Україні та забезпечить практичну основу для прийняття управлінських рішень в умовах глобальних викликів;

– шляхи оптимізації надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в умовах сучасних викликів в частині удосконалення в Центрах надання адміністративних послуг автоматизованого комплексу «Мобільний кейс» шляхом впровадження чат-бота, який забезпечить оперативне інформування, попередній запис, покращить доступність сервісів для мешканців громади;

– напрями удосконалення і адаптації місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів в частині обґрунтування заходів, спрямованих на забезпечення стійкості громад (тобто здатності громад ефективно реагувати на глобальні виклики).

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні результати дипломного дослідження доповідалися на обговорювалися на IV міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025) та 13-й Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 8-9 листопада 2025 року).

Також за підсумками дослідження авторкою опубліковану 1 наукову статтю у співавторстві у фаховому виданні категорії Б під назвою «Грейдинг як технологія реформи державної служби у контексті формування інституційної спроможності суб'єктів публічного управління».

Структура роботи: Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 59 найменувань. Основний текст роботи викладено на 71 сторінках друкованого тексту, містить 7 табл., 7 рис.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Теоретичні та організаційно-правові аспекти місцевого самоврядування

З проголошенням незалежності України в системі публічної влади відбулися значні зміни, в тому числі на конституційному рівні отримало визнання та гарантованість місцеве самоврядування. Прийняття у 1996 році Конституції України [6] спрямувало державу на формування організаційно-правових, матеріальних і фінансових основ системи територіальної організації публічної влади.

Парламентом країни прийнято низку нормативно-правових актів, спрямованих на становлення та розвиток місцевого самоврядування в країні. В 1997 році було ратифіковано Європейську хартію місцевого самоврядування (далі – ЄХМС), прийнято Конституцію Автономної республіки Крим (1998р), Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997р.), «Про столицю України - місто-герой Київ» (1999р.), «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2001 р.), Бюджетний кодекс (2001р.) та інші законодавчі акти, що дали можливість не тільки закріпити певну базу для організації управління місцевим розвитком, а й сприяло становленню важливих інститутів місцевої влади.

Стаття 3 ЄХМС проголошує місцеве самоврядування як «право і спроможність органів місцевого самоврядування в межах закону здійснювати регулювання та управління суттєвою часткою публічних справ, під власну відповідальність, в інтересах місцевого населення» [8]. ЄХМС має ключове значення для розвитку місцевого самоврядування, оскільки вона закріпила принципи фінансової автономії, широкі повноваження та підзвітність ОМС, а

також гарантувала право громадян самостійно вирішувати питання місцевого значення (табл.1.1).

Таблиця 1.1

**Основоположні принципи місцевого самоврядування,
задекларовані в ЄХМС**

Принципи місцевого самоврядування	Характеристика
Фінансова автономія	Хартія встановлює принципи фінансової самостійності ОМС, що дозволяє їм самостійно розпоряджатися власними коштами, зважаючи на місцеві потреби. Проголошення цього принципу є одним із найважливіших аспектів децентралізації, який підвищує ефективність управління місцевими ресурсами
Широкі повноваження	ЄХМС визначає, що ОМС мають право самостійно вирішувати питання місцевого значення. Реалізація цього принципу передбачає розробку та виконання програм соціально-економічного розвитку територій, затвердження місцевих бюджетів та контроль за їх виконанням
Відповідальність перед громадою	Хартія підкреслює, що ОМС відповідають перед місцевими жителями. Закріплення цього принципу робить такі органи більш підзвітними та сприяє залученню громадян до процесів прийняття рішень, підвищуючи прозорість роботи влади на всіх рівнях

Джерело: узагальнено автором на підставі [8].

Впровадження в країні принципів ЄХМС сприяло зміцненню місцевого самоврядування через фінансову децентралізацію, посилення відповідальності перед громадами та підвищення прозорості їхньої діяльності. Завдяки закріпленню принципів ЄХМС в законодавстві країни та їх упровадженню в практику діяльності органів місцевого самоврядування це спонукало посиленню ролі громад, наближенню ОМС до людей, кращому врахуванню їх інтересів, що, в свою чергу, стимулює розвиток демократії та підвищення рівня життя на місцях.

Конституція України, яку було прийнято у 1996 р., «загалом заклала підвалини для створення системи місцевого самоврядування у наближенні до ЄХМС і дозволила провести системну реформу місцевого самоврядування на базовому рівні» [9].

Насамперед, метою реформи місцевого самоврядування слугувало забезпечення його спроможності самостійно, за рахунок власних ресурсів,

вирішувати питання місцевого значення. Йдеться про наділення територіальних громад більшими ресурсами та про мобілізацію їхніх внутрішніх резервів.

Частиною першою ст. 140 Конституції України місцеве самоврядування визначається як «право територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України» [7]. Регламентація особливостей здійснення місцевого самоврядування в містах Києві та Севастополі встановлюється окремими законами України.

Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [1] від 21.05.1997 року, що реалізований відповідно до вимог Конституції України, встановлюється «система та гарантії місцевого самоврядування в Україні, засади організації та діяльності, правовий статус і відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування.» [1] Саме місцеве самоврядування в Україні визначається як «гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України» [1].

З цього означення можна охарактеризувати територіальну громаду як певну чисельність людей, яка проживає на відповідній території і пов'язана між собою через організацію забезпечення життєдіяльності, задоволення потреб у сфері освіти, культури, отриманні адміністративних, соціальних та медичних послуг тощо. Це взаємодія всіх членів населеного пункту чи кількох/багатьох населених пунктів задля задоволення своїх потреб та отримання суспільних благ.

Стаття 4 Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає принципи, на яких здійснюється місцеве самоврядування та які можна характеризувати як базові принципи місцевого врядування в цілому (рис.1.1).

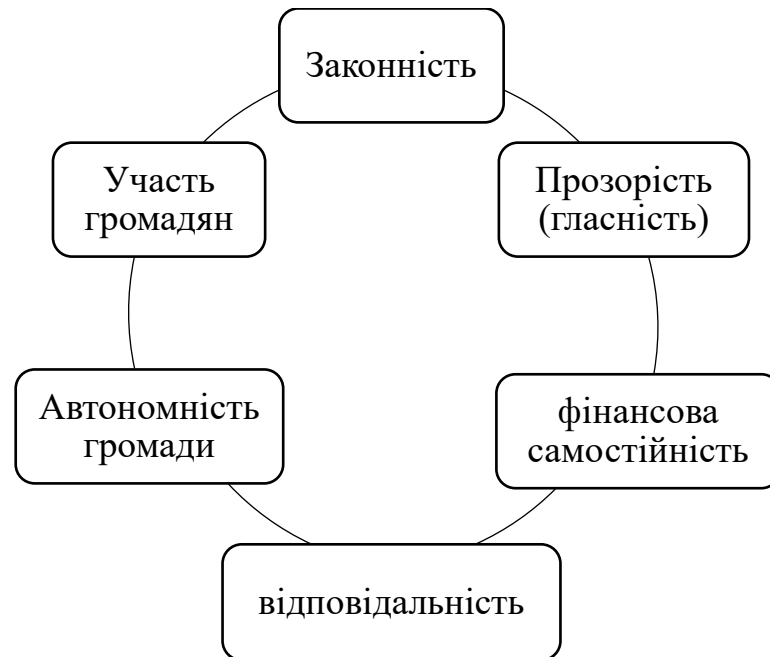


Рис. 1.1.Базові принципи місцевого врядування

Джерело: узагальнено автором на підставі [1].

Як бачимо на рис.1.1., діяльність місцевої громади та органів влади має бути заснована на взаємопов'язаних елементах, що утворюють цілісну систему управління.

Таким чином, приєднання до ЄХМС, імплементація передбачених нею основоположних принципів місцевого самоврядування в національному законодавстві дало поштовх для розвитку місцевого самоврядування.

Проте, хоча Україна і приєдналася до ЄХМС, система державного управління залишалася досить централізованою, а інститут місцевого самоврядування перебував на шляху становлення.

Попри зроблені кроки, в Україні існувала низка проблем, що стримувала повноцінне функціонування системи місцевого самоврядування: недостатнє фінансування (ОМС, особливо найнижчого рівня, часто не мають самостійних джерел фінансування на здійснення передбачених законодавством повноважень, що обмежує їхню автономію), складна система

делегування повноважень (існує надмірна кількість повноважень, які делегуються місцевим органам, у тому числі за відсутності належного їх фінансування, що ускладнює їх ефективне виконання), відповідальність та контроль (державна здійснює значний контроль за діяльністю місцевого самоврядування через місцеві держадміністрації, що обмежує їхню самостійність).

Відтак, існувала нагальна необхідність продовжити реформування місцевого самоврядування в напрямку об'єднання (укрупнення) територіальних громад. Це здійснюється через те, що надмірна частина ресурсів у таких громадах і далі витрачатиметься на утримання управлінського апарату, а для реалізації серйозних проектів місцевого розвитку коштів не вистачатиме. І навіть наділення додатковими ресурсами переважної більшості наявних дрібних територіальних громад, їхньої спроможності не забезпечить. Тому реформа місцевого самоврядування, враховуючи позитивний як європейський, так і власний історичний досвід, передбачає обов'язкове об'єднання (укрупнення) територіальних громад.

Наслідком цього процесу стало прийняття у 2015 році Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [10], який сформував процес створення об'єднаних територіальних громад, що виникають в результаті добровільного об'єднання/приєднання територіальних громад сіл, селищ, міст.

Після цього була прийнята низка важливих для місцевого самоврядування нормативно-правових актів, серед них:

– Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо статусу старости села, селища» № 1848-VIII від 09.02.2017 [11];

– Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо добровільного приєднання територіальних громад» № 1851-VIII від 09.02.2017 [12];

– Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей добровільного об'єднання територіальних

громад, розташованих на територіях суміжних районів» № 1923-VIII від 14.03.2017 [13].

Крім того, внесені відповідні зміни до бюджетного та податкового законодавства, законодавства про місцеве самоврядування, якими розширено повноваження органів місцевого самоврядування.

Укрупнення громад мало такі позитивні наслідки як підвищення ефективності надання соціальних послуг, їх краща доступність та відповідність потребам громадян, а також фінансова самодостатність, що стимулює залучення інвестицій та створення нових робочих місць (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Результати укрупнення громад для розвитку місцевого самоврядування

Результати укрупнення громад	Прояв
Підвищення якості та доступності послуг	збільшення розміру громади дозволяє надавати соціальні (адміністративні) послуги більш ефективно та у відповідності до потреб мешканців
Фінансова автономність	укрупнені громади стають більш фінансово спроможними, що створює стимули для легалізації робочих місць, залучення інвестицій та більш результативнішого використання фінансових ресурсів
Зростання відкритості та відповідальності перед громадою	активність громад сприяє відкритості роботи органів влади, підвищуючи їх гласність та відповідальність на місцевому рівні
Активізація громади	реформа передбачає громадську участь в розробці політики та прийняття рішень, що посилює демократичні інструменти
Продуктивне управління ресурсами	укрупнення сприяє більш продуктивному використанню земельних ресурсів та наведенню порядку в інших сферах
Реорганізація районів	це частина ширшої реформи децентралізації, яка передбачає зменшення впливу районів та їх подальшу реорганізацію шляхом передачі повноважень на місцевий рівень

Джерело: узагальнено автором.

Такий процес також сприяє більшій прозорості та підзвітності місцевого самоврядування та залученню громадян до прийняття рішень. На сьогоднішній день в Україні спостерігається динамічний процес розвитку законодавчої бази в сфері місцевого самоврядування, зростає кількість законопроектів, спрямованих на покращення системи місцевого самоврядування. Ці законопроекти направлені на надання більших повноважень на рівні територіальних громад, покращення їх фінансової автономії, розширення інших можливостей для розвитку.

Зокрема, можна виділити наступні законопроекти:

– «Про внесення змін до деяких законів України щодо стимулювання участі державних органів та органів місцевого самоврядування в реалізації програм та проектів міжнародної технічної допомоги та транскордонного співробітництва» № 10284 від 24.11.2023 [14];

– «Про внесення змін до Закону України "Про органи самоорганізації населення» щодо удосконалення порядку організації, діяльності та припинення органу самоорганізації населення» № 6319 від 18.11.2021 [15];

– «Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку співробітництва територіальних громад» № 11412 від 17.07.2024 [16];

– «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування щодо управління державним або комунальним майном» № 10395 від 08.01.2024 [17].

Більшість із законопроектів важливі для підтримки та розвитку громад і територій.

1.2. Поняття, види та функції суб'єктів місцевого самоврядування

Визначенню суб'єктів місцевого самоврядування передуює, перш за все, розгляд та розуміння такого поняття як «самоврядування» та послідовного з'ясування його учасників, встановленню їх функцій. Це питання наразі

залишається спірним в науковому просторі, так як державою не закріплено на законодавчому рівні визначення/поняття «суб'єкт місцевого самоврядування».

Тож, вітчизняні науковці з усіх сторін досліджують формування місцевого самоврядування, враховуючи історичне становлення місцевої демократії, міжнародні стандарти та українське законодавство.

Так, М.С. Гнатовський і Л.А. Радіонова, досліджуючи право на місцеве самоврядування з точки зору Європейської хартії та статті 140 Конституції України, пропонують розглядати «право на місцеве самоврядування як одне з політичних прав, а не про саме місцеве самоврядування як таке. Колективним суб'єктом (носієм) цього права є «територіальна громада як сукупність фізичних осіб, поєднаних стійкими спільними потребами, що об'єктивно зумовлені проживанням цих осіб у межах певного населеного пункту (села, селища, міста)» [18].

У політичному контексті, самоврядування розглядається як «вид управлінської діяльності, сутність якого полягає у свідомому впливі на волю людей з метою спрямування їхньої поведінки» [19]. Судячи з цього, місцеве самоврядування варто розглядати, насамперед, як процес управління певних владних суб'єктів щодо вирішення місцевих питань, а також як комплекс суспільних органів, що цю діяльність реалізують. Так як управлінням можна назвати взаємовідносини між суб'єктами управління, які наділені правом приймати рішення і об'єктами управління, що їх виконують, відповідно, самоврядування – це управління, за якого суб'єкти й об'єкти (управляють і виступають в якості тих, ким управляють) – одна і та ж категорія осіб. Виходячи з цього, буквальне тлумачення терміну «самоврядування» означає суспільство, що самостійно і досконало регулюється.

На думку І. В. Видріна та А. М. Кокотова, «під справжнім самоврядуванням розуміється особлива модель, за якої, по-перше, знайдено розумне співвідношення між професійно-представницьким управлінням і самоздійсненням людьми своїх потреб; по-друге, суб'єкти будь-яких

соціально значущих інтересів володіють дієвими засобами (насамперед, юридичними) реалізації та захисту своїх потреб; по-третє, інститути «чистого» управління й представництва (ті ж місцеві представницькі органи) діють у режимі націленості на постійне виявлення, справедливе узгодження (справедливе – для даного рівня розвитку суспільства) і стійке задоволення всіх наявних потреб суспільства» [19].

Отже, реалізація прав територіальної громади здійснюється як самостійно (через різні форми народовладдя), так і за допомогою органу місцевого самоврядування. Вказане право задеклароване статтею 140 Конституції України: «місцеве самоврядування здійснюється територіальною громадою як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування: сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, шляхом самостійного регулювання суспільних справ місцевого значення та управління ними в межах Конституції і законів України» [7].

Органами місцевого самоврядування, що представляють колективні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст, є районні та обласні ради. Міські ради створені з метою вирішення питання щодо управління районами в містах. Сільські, селищні, міські ради, відповідно, мають право надавати дозвіл мешканцям на створення будинкових, вуличних, квартальних та інших органів самоорганізації населення, при цьому наділяючи їх певною частиною власної компетенції, фінансів і майна.

Виходячи з цього, хочемо зауважити, що сутність місцевого самоврядування офіційно відображена у ст. 140 Конституції України та ст. 2 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». Законодавче формулювання місцевого самоврядування посилається на такі поняття як: «самостійно» або «під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування» вирішувати питання місцевого значення.

Самостійною є діяльність, що здійснюється особами через власне бажання, з метою задоволення своїх інтересів. Натомість виникає питання

щодо сутності діяльності, яка здійснюється «під відповідальність органів місцевого самоврядування».

Така діяльність, на нашу думку, пов'язана з обов'язком органу місцевого самоврядування, його посадових осіб, належним чином виконувати свої повноваження та нести відповідальність, що передбачена законодавством. Враховуючи, що правом територіальної громади є здатність господарювати на свої території, тож управління цією діяльністю здійснює відповідна владна організація місцевого самоврядування, яка наділена повноваженнями представляти цю громаду.

Стаття 5 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» до системи місцевого самоврядування в Україні включає таких суб'єктів:

- територіальну громаду - мешканці громади як ключовий суб'єкт самоврядування;
- сільську, селищну, міську раду (представницькі органи, які є інструментом реалізації влади);
- сільського, селищного, міського голову (як головну виборну посадову особу);
- виконавчі органи сільської, селищної, міської ради (виконавчі комітети та їх структурні підрозділи: департаменти, відділи, управління) організовують виконання рішень та повсякденне управління в територіальній громаді;
- районні та обласні ради (представляють спільні інтереси громад на відповідному рівні).
- органи самоорганізації населення (будинкові, вуличні комітети тощо) доповнювальні суб'єкти, які допомагають у вирішенні локальних питань [1].

Аналіз законодавства з питань функціонування місцевого самоврядування дозволяє розкрити декілька ключових аспектів, які йому притаманні:

- народовладдя передбачає, що місцеве самоврядування є первинною ланкою народовладдя, де громадяни безпосередньо або через обраних представників вирішують питання, що стосуються їхньої повсякденної життєдіяльності;
- автономність, згідно якої ОМС та інші самоврядні органи не входять до системи органів державної влади, вони є юридичними особами і діють від імені та в інтересах відповідних територіальних громад;
- відповідальність передбачає, що ОМС підзвітні, підконтрольні та відповідальні перед територіальною громадою, яка їх сформувала;
- матеріально-фінансова основа, яка набута з децентралізацією і означає, що ОМС мають власну матеріально-фінансову базу, включаючи комунальну власність та місцеві бюджети, необхідні для здійснення власних і делегованих повноважень на рівні громад.

Звісно, що серед суб'єктів місцевого самоврядування ключовим, найбільш масштабним й інституційно структурованим є ОМС. Вирішення питань місцевого значення реалізується ОМС через наявність певних функцій. Функції ОМС визначаються як окремі вектори їх роботи, здійснювані відповідно до мети їх утворення та у межах точно окреслених завдань, що на них покладені щодо вирішення питань місцевого значення, і які деталізуються у їх повноваженнях.

В науковій літературі існують різні підходи до трактування функцій ОМС. Так, В. Борденюк виокремлює «три основні функції органів місцевого самоврядування: 1) підтримка демократії; 2) забезпечення права громадян на участь в управлінні державними справами на місцевому рівні; 3) надання послуг місцевому населенню» [20].

В.Ф. Погорілко, О.Ф. Фрицький та М.О. Баймуратов «до загальних функцій органів місцевого самоврядування відносять: політичну, представницьку, нормотворчу, фінансово-бюджетну, контрольну, матеріально-технічну» [21].

Вважаємо за доцільне функції ОМС класифікувати так:

- за змістом: на загальні, спеціальні та допоміжні;
- за юрисдикцією: на «власні і делеговані» [1].

Враховуючи, що деякі локальні питання місцевого характеру, перебувають в статусі «об'єкт» органу місцевого самоврядування, проте на законодавчому рівні не мають належного закріплення, виникає необхідність щодо їх відокремлення на «місцеві» та «загальнодержавні». Тому, ми пропонуємо розглянути основні (загальні) та спеціальні (окремі) функції органів місцевого самоврядування.

До загальних функцій ОМС пропонуємо додати наступні:

- місцеві питання, що враховують потреби місцевого населення та враховують державні інтереси;
- правові - забезпечують виконання на території відповідної громади вимог законодавства та програм розвитку;
- економічні - управління комунальними підприємствами, установами, організаціями;
- фінансові – встановлення місцевих податків і зборів, затвердження бюджетів;
- соціально- культурні – програми розвитку та соціальної підтримки населення громади;
- демократичні – проведення референдумів, участь мешканців громади в прийнятті рішень.

Спеціальні функції ОМС охоплюють ті сфери діяльності, що мають певну специфіку і визначаються правовим статусом відповідних суб'єктів. До таких суб'єктів місцевого самоврядування належать: територіальна громада, її представницькі органи, голови рад, виконавчі органи та органи самоорганізації населення.

Зокрема, територіальна громада наділена функціями представницького ОМС, здійснення від її імені влади на певній місцевості, представлення інтересів територіальної громади. Виконавчі органи відповідних рад наділені спеціальними управлінськими функціями, що забезпечують виконання

локальних нормативно-правових актів. Водночас, виконавчі комітети виконують координуючі функції, зокрема: попередній розгляд проєктів рішень відповідних рад; заслуховування звітів про роботу керівників комунальних підприємств, установ та організацій тощо. У виконанні допоміжних функцій беруть участь адміністративно-господарчі служби, відділи внутрішнього забезпечення, кадрові служби і носять, швидше за все, організаційний характер. Однак, вони ж призначені для імплементації загальних та спеціальних функцій органу місцевого самоврядування. Нижче ми узагальнили і навели класифікацію функцій місцевого самоврядування за суб'єктами (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація функцій місцевого самоврядування за суб'єктами

Суб'єкт / рівень	Основні функції та напрямки діяльності
Територальна громада (як носій влади)	Делегує повноваження представницьким та виконавчим органам ради; формує бюджет, затверджує програми розвитку громади, визначає пріоритети; забезпечує громадську участь через вибори, місцеві референдуми, петиції [1]
Місцева рада (представницький орган)	законодавчо-нормотворчі функції: прийняття місцевих програм, рішень, регламентів; бюджетно-фінансове планування та контроль; затвердження стратегій розвитку, соціально-економічних програм, планів просторового розвитку, благоустрою, ЖКГ; контроль за діяльністю виконавчих органів; представництво інтересів громади перед державними структурами. [58]
Виконавчі органи ради (департаменти, управління і їх утворення, наприклад комунальні підприємства)	адміністративне управління: реалізація рішень ради, виконання програм та надання публічних послуг; управління комунальною власністю; налагодження та адміністрування житлово-комунальних, інженерних, соціальних послуг (тепло, вода, благоустрій, транспорт тощо); Видання актів для індивідуального чи колективного надання послуг, укладення договорів, виконання бюджетних і управлінських функцій тощо [1].
Голова громади / виконавчого органу	загальне управління ОМС, координація діяльності виконавчих органів; представлення громади та органів влади у відносинах з громадянами, бізнесом, державними структурами; організація оперативного управління, реагування на кризові ситуації, забезпечення виконання рішень ради; прийняття розпоряджень, указів, кадрове управління в межах компетенції [1; 7].
Органи самоорганізації населення / старости / районні ради	сприяння вирішенню локальних питань мешканців (малої території вулиці, кварталу, села тощо); збір інформації від громади; комунікація між жителями та органами влади; участь у реалізації програм благоустрою, соціальних ініціатив, контролі за виконанням місцевих рішень. [59]

Джерело: узагальнено автором на підставі [1;7;58;59]

Таким чином, на підставі здійсненого аналізу можемо сформулювати таке визначення «органу місцевого самоврядування» як організаційно відокремленого публічно-колегіального органу, утвореного в установленому законодавством порядку територіальною громадою (жителями села, селища, міста), наділений певними владними повноваженнями для самостійного вирішення питань місцевого значення від імені та в інтересах територіальних громад, а також засобами, необхідними для здійснення властивих йому загальних, спеціальних та допоміжних функцій у сфері місцевого самоврядування, що охоплює як місцеві ради, так і їх виконавчі органи.

Сутність цього інституту полягає у втіленні гарантованого державою права громадян на управління своїми місцевими справами, що є формою народовладдя та важливим елементом процесу децентралізації влади.

1.3. Зміст і види глобальних викликів та їх вплив на формування місцевого самоврядування

У науковому світі питання дослідження поняття «виклик» та узагальнення його до «глобальних» широко розглядається багатьма науковцями. Зокрема, М.С. Татар, яка проаналізувала і здійснила класифікацію глобальних викликів, пропонує «розглядати глобальний виклик як ситуацію, що постає перед великою кількістю людей, які не здатні вирішити її самостійно у адекватні строки». Відповідно до її теорії глобальні ризики умовно можна поділити на такі групи: «геополітичні, соціальні, економічні, біологічні, демографічні, природно-кліматичні, технологічні, інформаційні, культурні» [22].

В свою чергу, І.Г. Оніщенко відокремлює три групи глобальних викликів: інтерсоціальні проблеми, еколого-соціальні проблеми та проблеми взаємодії людини і суспільства. Особливу увагу вчений звертає на той факт, що «глобальні виклики значною мірою впливають на прийняття політичних

рішень на національному та міждержавному рівнях». [23] Тож, територіальні громади повинні вивчати вплив глобальних викликів та адаптуватися до них.

До того ж, як наслідок прискореного розвитку нашої планети, не варто забувати про кризи, які тим чи іншим чином вплинули на соціально-політичне становище більшості країн світу. Мова йдеться про пандемію Covid -19, збільшення кліматичних небезпек та війн.

В умовах пандемії проявились відмінності громад на її подолання. Деякі громади були не готові ефективно реагувати на нові виклики, інші – мобілізували ресурси та створили потужну базу для захисту від вірусу.

Якщо говорити про російсько-українську війну, як глобальний виклик, то варто почати його дослідження не як «війна – руйнування чи загроза цілісності території іншої держави», а розглянути з боку інформаційної загрози. Саме так, на нашу думку, почалося загострення між Україною та росією. Тож, кібервійна стала початком того політичного та економічного стану, в якому наразі перебуває наша держава.

В рамках дослідження цього питання, хочеться звернути увагу на те, що глобальні виклики для місцевого самоврядування це не лише про проблеми, а й про формування його стійкості, залучення до інновацій, розвитку та гнучкості. Можна стверджувати, що після етапу «прийняття», який супроводжує початкову стадію кризи, починає вироблятися механізм реагування та, згодом, зміцнення держави на всіх її рівнях. Отже, глобальні виклики - це масштабні та багатовимірні проблеми, що виникають у світовому вимірі та впливають на розвиток людства, держав, суспільств і територій, створюючи загрозу їхній стабільності, безпеці та сталому розвитку. Вони характеризуються транскордонним характером, системністю, високим рівнем невизначеності та потребою у колективних, міждержавних або глобально координаційних рішеннях.

До глобальних викликів належать, зокрема, зміна клімату, війни та збройні конфлікти, міграційні кризи, пандемії, технологічні трансформації,

енергетична нестабільність, загрози продовольчої безпеки, економічні кризи та соціальна нерівність.

Узагальнюючи думки вчених, глобальні виклики та їх вплив можна представити наступним чином (табл. 1.4.).

Таблиця 1.4

Класифікація глобальних викликів та їх вплив на місцеве самоврядування

Вид виклику	Приклад	Вплив на громади
Економічні	Інфляція, кризи, глобальні ринки	Дефіцит бюджету, потреба пошуку інвестицій, розвиток партнерств
Екологічні	Кліматичні катастрофи, енергетика	Забруднення, ризики шкоди здоров'ю, потреба розвитку «зелених» технологій і енергоефективності
Соціальні	Міграція, старіння населення	Втрата кадрового капіталу, потреба інтеграції мігрантів, потреба розширення соціальних послуг
Політичні	Війни, інтеграція	Децентралізація, безпекові стратегії
Технологічні	Цифровізація, кіберзагрози	Електронне врядування, кіберзахист, оптимізація адміністративних послуг
Культурні	Глобалізація культури	Потреба підтримки локальної ідентичності

Джерело: узагальнено автором.

Тож, глобальні виклики для місцевого самоврядування стають каталізатором для трансформації, роблячи місцеве самоврядування більш ефективним, сучасним і орієнтованим на потреби населення.

Проте, доцільно буде звернути увагу на реакцію, швидкість сприйняття та подальше функціонування різних суб'єктів місцевого самоврядування умовах війни, бо роль органів місцевого самоврядування в такому стані зростає та вимагає чітких і злагоджених дій.

Першочерговим для територіальних громад з початком воєнного стану стало питання щодо захисту життя та здоров'я її мешканців. На жаль, і на сьогоднішній день, далеко не всі громади можуть стверджувати про повне забезпечення укриттями чи доступом до них. У багатьох населених пунктах сховища не відповідають вимогам безпеки, що створює додаткові ризики для людей. Громади вимушені швидко реагувати на руйнування інфраструктури і

житлового фонду, відключення електроенергії, перебої в роботі транспортного сполучення.

Водночас, мешканці громад гуртуються задля допомоги і підтримки Збройних Сил України, внутрішньо-переміщених осіб, створюють для цього волонтерські осередки, організують збори коштів, продуктів харчування. Така діяльність сприяє формуванню зв'язків між громадянами, демонструючи високий рівень самоорганізації населення.

Органи самоорганізації населення, у свою чергу, стали осередками волонтерства, які займаються плетінням маскувальних сіток, облаштовують укриття, допомагають переселенцям. Саме будинкові та вуличні комітети стають посередниками між мешканцями та місцевою владою, передаючи інформацію про потреби. Однак, мусимо визнати, що така діяльність слабо розвинена в нашій країні і залежить від ініціативних та активних мешканців. Ми розуміємо, що тривала війна виснажила не тільки волонтерів, а й знизила діяльність органів самоорганізації населення. Тому, було б доцільно створити спеціальні фонди підтримки таких органів, надаючи їм роз'яснювальну, методичну і гуманітарну допомогу.

Воєнний стан обмежує звичні демократичні процедури, тому представницькі органи місцевого самоврядування зіткнулися з необхідністю приймати рішення швидко, без тривалих обговорень. Дуже часто робота рад організована таким чином, щоб забезпечити захист депутатам та запрошеним особам (проводиться дистанційно або у формі закритих нарад). Наразі, пріоритетними питаннями для розгляду стають ті, що стосуються оборони, допомоги внутрішньо-переміщеним особам, надання соціальних послуг тощо. В той же час, кожне рішення ради має безпосередній вплив на безпеку та життя людей, що значно підсилює роль представницьких органів в системі місцевого самоврядування. Зміна пріоритетів із довгострокових програм розвитку на забезпечення базових потреб громади, а також зменшення прозорості процедур через воєнний стан, призводить до підвищення

відповідальності ради. Відтепер кожне рішення ради впливає не тільки на функціонування громади, а й на її стійкість та виживання.

Розглядаючи роль старост у воєнний час, можна назвати їх своєрідними капітанами на місцевому рівні, саме вони ведуть громаду крізь небезпеку, координують оборону, беруть на себе персональну відповідальність за безліч питань, що не виникали у мирний час. Вони опинилися в ситуації, коли забуваєш про себе, а всі дії, весь їх час направлені на захист мешканців своєї громади. Лідерство в таких умовах пов'язане з постійним ризиком, швидкістю реагування на зміни, відсутністю інформації та готовністю брати на себе відповідальність у критичних моментах.

Голови рад та старости населених пунктів стали координаторами між громадою, державними структурами, військовими формуваннями, благодійними організаціями, міжнародними партнерами. Замість звичних адміністративних функцій голови рад та старости змушені виконувати ролі лідерів громадської мобілізації, кризових менеджерів та координаторів оборонних дій. Тож, війна або ж перетворила їх на справжніх лідерів громад, або ж показала їх реальні «обличчя».

Висновки до розділу 1

Досліджено теоретичні та організаційно-правові аспекти місцевого самоврядування, в результаті чого виявлено, що місцевим самоврядуванням визнається як право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України.

Встановлено, що місцеве самоврядування базується на принципах народовладдя, законності, гласності, колегіальності, поєднання місцевих і державних інтересів, виборності, правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, визначених законом,

підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами їхніх органів і посадових осіб, державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування, судового захисту прав місцевого самоврядування.

Виявлено, що систему місцевого самоврядування в Україні становлять такі суб'єкти: територіальна громада (як первинний суб'єкт); сільська, селищна, міська рада (як представницький орган); сільський, селищний, міський голова (як головна посадова особа); виконавчі органи сільської, селищної, міської ради (виконавчі комітети, відділи, управління); районні та обласні ради (в якості представництва спільних інтересів громад на відповідному рівні); органи самоорганізації населення (будинкові, вуличні комітети тощо).

Класифіковано функції органів місцевого самоврядування за змістом на загальні, спеціальні та допоміжні; за юрисдикцією: на власні і делеговані.

Узагальнено теоретичне визначення категорії «орган місцевого самоврядування» як публічно-колегіальний орган, утворений в установленому законодавством порядку територіальною громадою (жителями села, селища, міста), наділений певними владними повноваженнями для самостійного вирішення питань місцевого значення від імені та в інтересах територіальних громад, а також засобами, необхідними для здійснення властивих йому загальних, спеціальних та допоміжних функцій у сфері місцевого самоврядування, що охоплює як місцеві ради, так і їх виконавчі органи.

РОЗДІЛ 2

СТАН МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

2.1. Аналіз діяльності та внутрішніх процесів управління виконавчого комітету Маломихайлівської сільської ради Синельниківського району Дніпропетровської області

Базою для проведення дослідження став виконавчий комітет Маломихайлівської сільської ради Синельниківського району Дніпропетровської області.

Маломихайлівська сільська територіальна громада Синельниківського району Дніпропетровської області утворилася 12 вересня 2016 року шляхом об'єднання Гаврилівської та Маломихайлівської сільських рад, і у 2020 році приєднання до них Просянської селищної ради. Відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 р. № 709-р «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Дніпропетровської області» [22] адміністративним центром Маломихайлівської територіальної громади Покровського району стало село Маломихайлівка.

Головною посадовою особою територіальної громади є сільський голова Маломихайлівської територіальної громади, який обирається відповідною територіальною громадою на основі загального, рівного, прямого виборчого права шляхом таємного голосування в порядку, визначеному законом, і здійснює свої повноваження на постійній основі. Сільський, селищний, міський голова відповідно очолює виконавчий комітет відповідної сільської, селищної, міської ради, головує на її засіданнях.

19 липня 2020 року, в результаті адміністративно-територіальної реформи громада ввійшла до складу Синельниківського району.

Адміністративно-територіальний устрій Маломихайлівської територіальної громади представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Адміністративно-територіальний устрій Маломихайлівської територіальної громади

Населені пункти	Чисельність населення (осіб)	Відстань до центру ТГ (км)
с. Маломихайлівка (центр громади)	1976	Центр
с. Яблунівка (входить до складу центральної частини ТГ)	8	8,5
с. Гаврилівка	1339	16,5
с. Підгаврилівка	214	15
с-ще. Просяна	4384	5
Всього:	7921	х

Джерело: матеріали практики у виконавчому комітеті Маломихайлівської сільської ради [23]

Оскільки до Маломихайлівської територіальної громади входять Гаврилівський старостинський округ та Просянський старостинський округ, керівництво ними забезпечується відповідними старостами. Староста є посадовою особою місцевого самоврядування, що здійснює представлення інтересів жителів села, селища у виконавчих органах сільської, селищної, міської ради та сприяє жителям села, селища у підготовці документів, що подаються до органів місцевого самоврядування. Староста є членом виконавчого комітету ради об'єднаної територіальної громади за посадою. В таблиці 2.2. представлено демографічний та ресурсний потенціал громади.

Географічно Маломихайлівська територіальна громада Синельниківського району Дніпропетровської області розташована поблизу Донецької (на відстані приблизно 100 км) та Запорізької (130 км) областей. Саме тому мешканці громади одні з перших відчули на собі наслідки повномасштабного вторгнення. Наближеність до зон активних бойових дій зумовила значний потік внутрішньо переміщених осіб, підвищені ризики для безпеки населення, ускладнення логістичного сполучення.

**Демографічний та ресурсний потенціал
Маломихайлівської територіальної громади
станом на 01.01.2025**

Показник	Одиниця виміру	Значення показника
Кількість населення , всього, у тому числі:		
	осіб	7921
міського	осіб	-
сільського	осіб	7921
Чисельність дітей, всього, у тому числі:	осіб	1059
дошкільного віку (від 0 до 6 років)	осіб	262
шкільного віку	осіб	722
Площа території громади, всього, у тому числі:	га	24360
землі сільськогосподарського призначення;	га	21366
землі житлової та громадської забудови;	га	512
землі рекреаційного призначення землі рекреаційного;	га	19,5176
землі історико-культурного призначення;	га	9,2
землі лісгосподарського призначення;	га	1809,8
землі водного фонду;	га	370
землі промисловості, транспорту, електронних комунікацій, енергетики, оборони та іншого призначення.	га	691,20
В тому числі	га	145,74
в межах населених пунктів	га	545,46
за межами населених пунктів		
Кількість закладів соціально-культурної сфери, усього одиниць, з них:	одиниць	11
заклади загальної середньої освіти I – III ступенів	одиниць	3
заклади дошкільної освіти	одиниць	2
культури	одиниць	6
Кількість об'єктів культурної спадщини, з них:	одиниць	44
пам'ятки археології (кургани)	одиниць	40
пам'ятки історії	одиниць	4

Джерело: матеріали практики у виконавчому комітеті Маломихайлівської сільської ради [23].

Тож, органи місцевого самоврядування були вимушені адаптуватися до змін, перебудувати свою звичну діяльність, запроваджувати антикризові заходи та забезпечувати стабільне функціонування ключових сфер життєдіяльності громади.

Місія виконавчого комітету Маломихайлівської сільської ради та її працівників в цілому, полягає у «створенні умов для сталого розвитку через ефективне управління ресурсами, залучення інвестицій, розвиток інфраструктури та підтримку соціальної згуртованості, забезпечуючи високий рівень життя для всіх її мешканців».

До складу виконавчого комітету Маломихайлівської сільської ради входить 15 осіб, в тому числі: голова Маломихайлівської ОТГ, заступник сільського голови з питань діяльності виконавчих органів ради, секретар, в.о. старости Гаврилівського старостинського округу і в.о. старости Просянського старостинського округу. Структура та чисельність працівників виконавчого комітету Маломихайлівської сільської ради станом на 01.01.2025 представлено в Додатку А.

Водночас, наближення до лінії фронту призвело до заходів щодо обов'язкової евакуації в примусовий спосіб дітей з батьками, особами, які їх замінюють, або іншими законними представниками з населених пунктів Маломихайлівської територіальної громади.

На жаль, велика кількість населення громади змушена була покинути свої домівки, шукати нові місця проживання. Цей та велика кількість інших факторів стали новими викликами для керівництва громади.

2.2. Оцінка впливу глобальних викликів на діяльність територіальної громади та виконавчого комітету Маломихайлівської сільської ради

До початку повномасштабного вторгнення територіальні громади сформувалися в процесі децентралізації та отримали розширені повноваження, автономність й відповідальність за місцевий розвиток. У рамках реформи децентралізації громади здійснюють свою діяльність самостійно, в тому числі це стосується і планування бюджету, управління комунальною власністю, наданням якісних послуг на місцях. В результаті

такого перетворення місцеве самоврядування змогло стати ефективним тилом в умовах введення воєнного стану. В цих умовах територіальні громади продемонстрували згуртованість, адаптивність та співпрацю з військовими адміністраціями, волонтерами, міжнародними партнерами.

Проблему впливу військових дій на спроможність громади розглядали науковці, зокрема І.Я. Гримак, Я.П. Павлович-Сенета, Н.Т. Пак, М.І. Гось та І.М. Юсковець [24]. В своїх роботах, водночас, В. Безгін зазначав, що «місцеве самоврядування було першим після Збройних Сил України, хто зустрівся з ворогом під час повномасштабного наступу рф на Україну». [25] Він звернув увагу на стійкість місцевої влади навіть в умовах тимчасової окупації, в зонах активних бойових дій. І справді, мобілізувати всі сили на забезпечення подальшої життєдіяльності територіальної громади під час повномасштабного вторгнення, вартувало чималих зусиль з боку місцевої влади та її мешканців.

Поняття «воєнний стан» визначено статтею 1 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [2] та передбачає, що це «особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень».

Відповідно до статті 4 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [2] на територіях, на яких введено воєнний стан можуть утворюватися воєнні адміністрації, як тимчасові державні органи. Таке рішення має право приймати Президент України за поданням державних

обласних адміністрацій або військового командування. Так, Указом Президента України № 68/22 «Про утворення військових адміністрацій» [26] було створено двадцять чотири обласні, Київську міську та районні військові адміністрації.

Повноваження військових адміністрацій визначені статтею 15 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [2] та передбачають, зокрема, наступне:

- «складання та затвердження місцевого бюджету, внесення змін до нього, забезпечення виконання бюджету;

- встановлення ставок місцевих податків і зборів відповідно до Податкового кодексу України, якщо рішення відповідної ради з цих питань не прийнято;

- залучення на договірних засадах коштів підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності, розташованих на відповідній території, та коштів населення, а також бюджетних коштів на будівництво, розширення, ремонт і утримання на пайових засадах об'єктів соціальної і виробничої інфраструктури та на заходи щодо охорони навколишнього природного середовища;

- встановлення для підприємств, установ та організацій, що перебувають у комунальній власності відповідних територіальних громад, розміру частки прибутку, яка підлягає зарахуванню до місцевого бюджету;

- вирішення питань про надання за рахунок коштів місцевих бюджетів ритуальних послуг у зв'язку із похованням самотніх громадян, ветеранів війни та праці, а також інших категорій малозабезпечених громадян; надання допомоги на поховання громадян в інших випадках, передбачених законодавством;

- створення за рахунок коштів місцевого бюджету установ з надання безоплатної первинної правової допомоги, призначення і звільнення керівників цих установ, залучення в установленому законом порядку

фізичних чи юридичних осіб приватного права до надання безоплатної первинної правової допомоги.

Фінансування діяльності військових адміністрацій, що стосується виконання повноважень органів місцевого самоврядування здійснюється за рахунок місцевого бюджету, виконання інших функцій- за рахунок коштів Державного бюджету.» [2]

Можна сказати, що наразі створено нову форму місцевого управління військово-цивільного характеру, що направлена, в першу чергу, на захист державного суверенітету та територіальної цілісності держави. Проте, незважаючи на обставини, органи місцевого самоврядування продовжують виконувати свою роботу та співпрацювати з військовим командуванням та військовими адміністраціями.

Виконавчий комітет Маломихайлівської сільської ради Синельниківського району Дніпропетровської області від початку повномасштабної вторгнення РФ на територію нашої держави також зіткнувся із загрозами та проблемами, що потребували шукати нові методи для їх вирішення та реагування. Це вимагало посилити внутрішній контроль, сконцентрувати механізм управління персоналом та здійснити гнучкий перерозподіл ресурсів.

Основні загрози для органів місцевого самоврядування узагальнено нами на рис. 2.1.

В сучасних умовах територіальні громади вже адаптувалися до життя та роботи по-новому. Проте, варто звернути увагу і на управлінські виклики для виконавчого комітету Маломихайлівської сільської ради, серед яких можна виділити декілька напрямів.

Насамперед, це - організація безпекових заходів, цивільного стану, координація роботи комунального підприємства. Так, з метою сприяння обороні держави шляхом максимального залучення громадян України до дій, спрямованих на забезпечення воєнної безпеки, суверенітету і територіальної цілісності рішенням Маломихайлівської сільської ради Синельниківського

району Дніпропетровської області від 24 липня 2025 р. № 1152-39/VIII затверджено «Порядок використання коштів за Програмою сприяння здійсненню заходів правового режиму воєнного стану на території Маломихайлівської сільської територіальної громади на 2025 рік» [27].

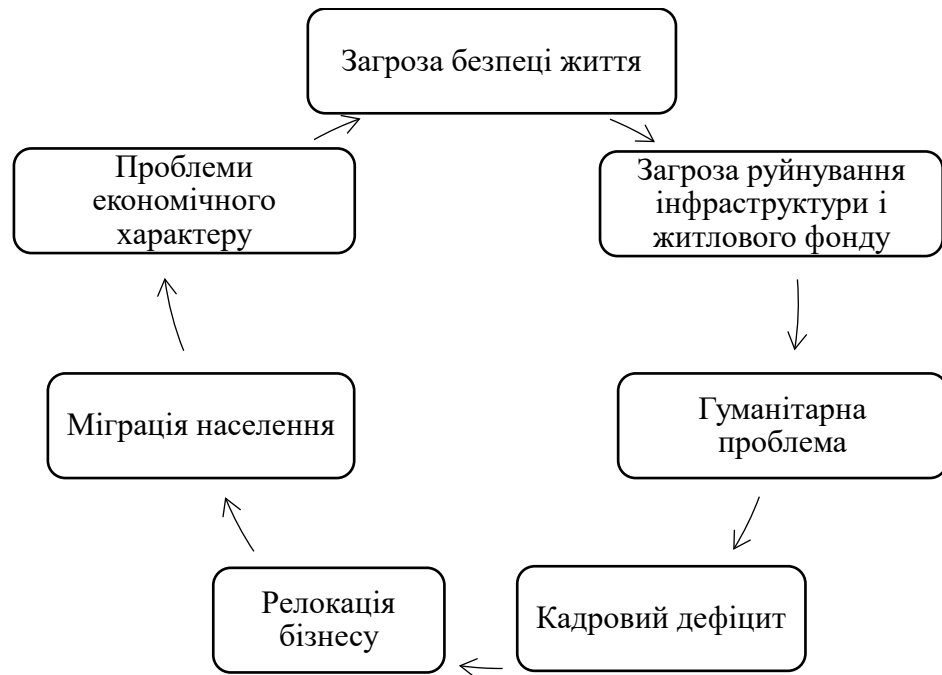


Рис. 2.1. Загрози для ОМС в умовах війни

Джерело: узагальнено автором.

Ще одним напрямом є підтримка учасників бойових дій, ветеранів війни, захисників і захисниць України – мешканців Маломихайлівської сільської територіальної громади шляхом надання їм матеріальної допомоги.

Також важливим фактором є підвищення навантаження на кадри. З перших днів повномасштабного вторгнення окрім того, що органи місцевого самоврядування продовжували виконувати свої повноваження, до них додалася низка додаткових обов'язків. Доцільно представити їх у вигляді структурованого переліку, що дає змогу продемонструвати розширені функції працівників виконавчого комітету в умовах воєнного стану. Додаткові функції виконавчого комітету в умовах воєнного стану узагальнені нами на рис. 2.2.

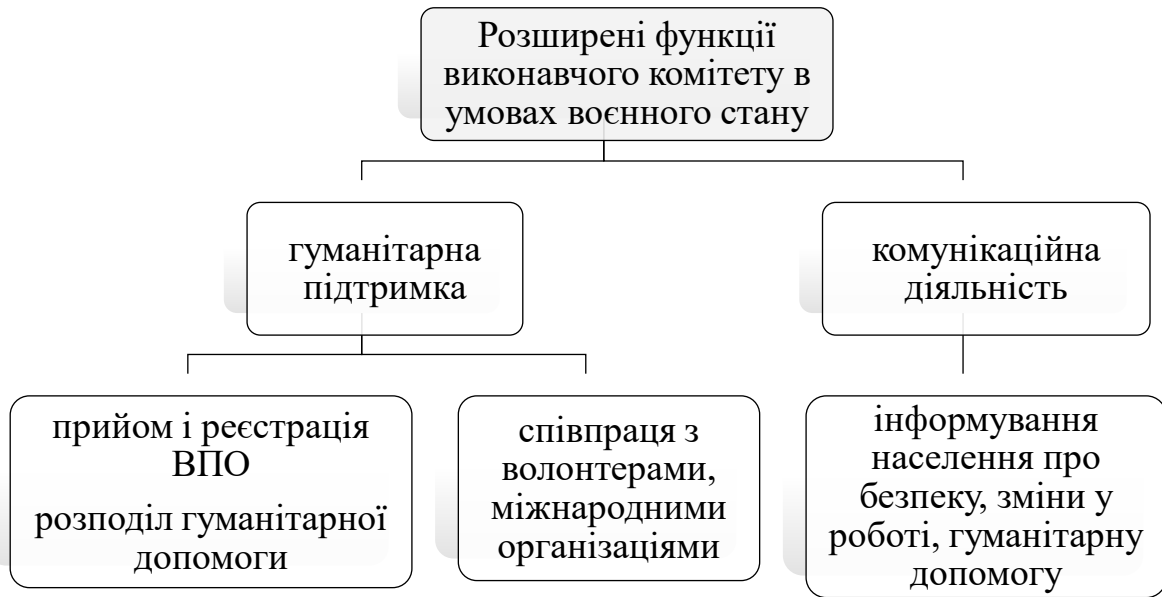


Рис.2.2. Додаткові функції виконавчого комітету в умовах воєнного стану

Джерело: узагальнено автором.

Одночасно із збільшенням обсягу завдань зростала потреба в оперативному прийнятті рішень, налагодженні взаємодії з Національною поліцією, службами ДСНС, медичними закладами та іншими закладами, установами, організаціями. Це, в свою чергу, вимагало від працівників виконавчого комітету мобільності та готовності виконувати функції, що не входять в посадову інструкцію.

В рамках дослідження питання щодо впливу глобальних викликів на діяльність виконавчого комітету Маломихайлівської сільської ради були застосовані методи загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Отримані результати дослідження створюють наукову основу для подальшого аналізу даного питання та генеруванню подальших рекомендацій.

2.3. Проблеми та резерви розвитку місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів

На сьогоднішній день місцеві бюджети України функціонують в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Велика кількість територіальних громад зіткнулася зі скороченням власних надходжень.

Основними джерелами надходжень до місцевого бюджету є власні та міжбюджетні надходження. Власні доходи місцевого бюджету формуються з податкових надходжень, неподаткових надходжень та інших надходжень.

На території Маломихайлівської сільської територіальної громади розміщені бюджетоутворюючі сільськогосподарські товариства, такі як: ТОВ «Україна», ТОВ «Зоря», ТОВ «Добродар» та підприємства, організації, установи: ДП «Сантрейд», АТ «Укрзалізниця». Проте, з наближенням активних бойових дій до населених пунктів громади, призвело до скорочення виробництв та діяльності більшості з цих підприємств.

За результатами аналізу викликів територіальних громад в умовах війни, Г.В. Возняк [28] зазначає, що саме аграрний бізнес найбільше потерпає під впливом зовнішніх обставин. І справді, ми розділяємо таке твердження, бо втрати, які зазнали аграрії, чиє розташування опинилося в зоні активних чи наближених бойових дій, надзвичайно великі. І мова в даному випадку йдеться не тільки про матеріальні збитки, а в тому числі і про втрати поголів'я тварин та людського капіталу (міграція працівників, мобілізація фахівців та ін.).

На думку К.М. Бліщук [29] управління місцевими фінансами в умовах воєнного стану мають певні особливості. «Місцева влада повинна спрямовувати свою діяльність на оптимізацію використання бюджетних коштів, стимулювання та релокацію бізнесу, створення нових робочих місць, залучення інвесторів, пошук нових шляхів використання ресурсів. Важливим аспектом діяльності органів місцевого самоврядування є, насамперед,

підтримка внутрішньо переміщених осіб, створення умов для промисловості, що була змушена переміститися із зон активних бойових дій».

Створення робочих місць в громаді є важливим резервом для наповнення місцевого бюджету, оскільки працівники є платниками податків. Тож, таким чином, можна вирішити питання і щодо допомоги з працевлаштування внутрішньо переміщеним особам.

Для підвищення фінансової спроможності територіальної громади потрібно звернути увагу на залучення інвестицій. Інвестиційний потенціал громади залежить від сукупності об'єктивних факторів, таких як: природні, соціально-економічні, публічно-політичні та ін. Найбільш важливою категорією інвестиційного потенціалу можна вважати інвестиційну привабливість території.

Досягти ефективного державного управління розвитком інвестиційного потенціалу можливо за умови дотримання наступних принципів:

- створення цілісного механізму залучення інвестицій та здатність використання сучасного підходу до реалізації проєктів;
- принцип залучення іноземних інвестицій переважно для реалізації пріоритетних проєктів;
- принцип удосконалення законодавства про інвестиційну діяльність;
- принцип дотримання прав і свобод інвестора.

В Україні умови здійснення інвестиційної діяльності передбачені Законом України «Про інвестиційну діяльність» [30]. Відповідно до статті 1 вказаного закону під поняттям «інвестиції» слід розуміти «всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що складаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (доход) та/або досягається соціальний та екологічний ефект». Тож, інвестиційна діяльність являє собою сукупність дій направлених на реалізацію інвестицій та забезпечується шляхом реалізації інвестиційних проєктів.

Інвестиційна діяльність може здійснюватися за рахунок:

- власних фінансових ресурсів інвестора;

- позичкових фінансових коштів інвестора;
- залучених коштів інвестора;
- бюджетних інвестиційних асигнувань;
- безоплатних та благодійних внесків, пожертвувань організацій, підприємств і громадян.

Аналізуючи інвестиційний потенціал Маломихайлівської сільської територіальної громади, можна зробити висновок, що громада активно реалізує інвестиційні проекти із залученням до їх реалізації іноземних інвесторів.

Так, «у березні 2025 року прийнято безоплатно у комунальну власність Маломихайлівської сільської ради з постановкою на баланс виконавчого комітету Маломихайлівської сільської ради транспортний засіб MERCEDES BENZ, який отримано як безоплатну гуманітарну допомогу від Королівства Норвегія громадської організації «Norsk Ukrainisk brann- og ambulansetotte» для задоволення гострих гуманітарних потреб громадян України внаслідок триваючої російської агресії проти України.

У лютому 2025 року прийнято безоплатно у комунальну власність Маломихайлівської сільської ради з постановкою на баланс виконавчого комітету Маломихайлівської сільської ради транспортний засіб FIAT модель DUCATO, який отримано як безоплатну гуманітарну допомогу в рамках проекту: «Підтримка реформи децентралізації в Україні/ Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку (UDU/U-LEAD з Європою).» [31].

Для систематизації проблем та резервів місцевого самоврядування застосуємо SWOT-аналіз, що дає змогу співвіднести сильні та слабкі сторони місцевого самоврядування з глобальними можливостями та загрозами (рис. 2.3.). Як бачимо, місцеве самоврядування постає водночас перед значними проблемами та має суттєві резерви розвитку, які можна реалізувати через застосування сильних сторін і можливостей.

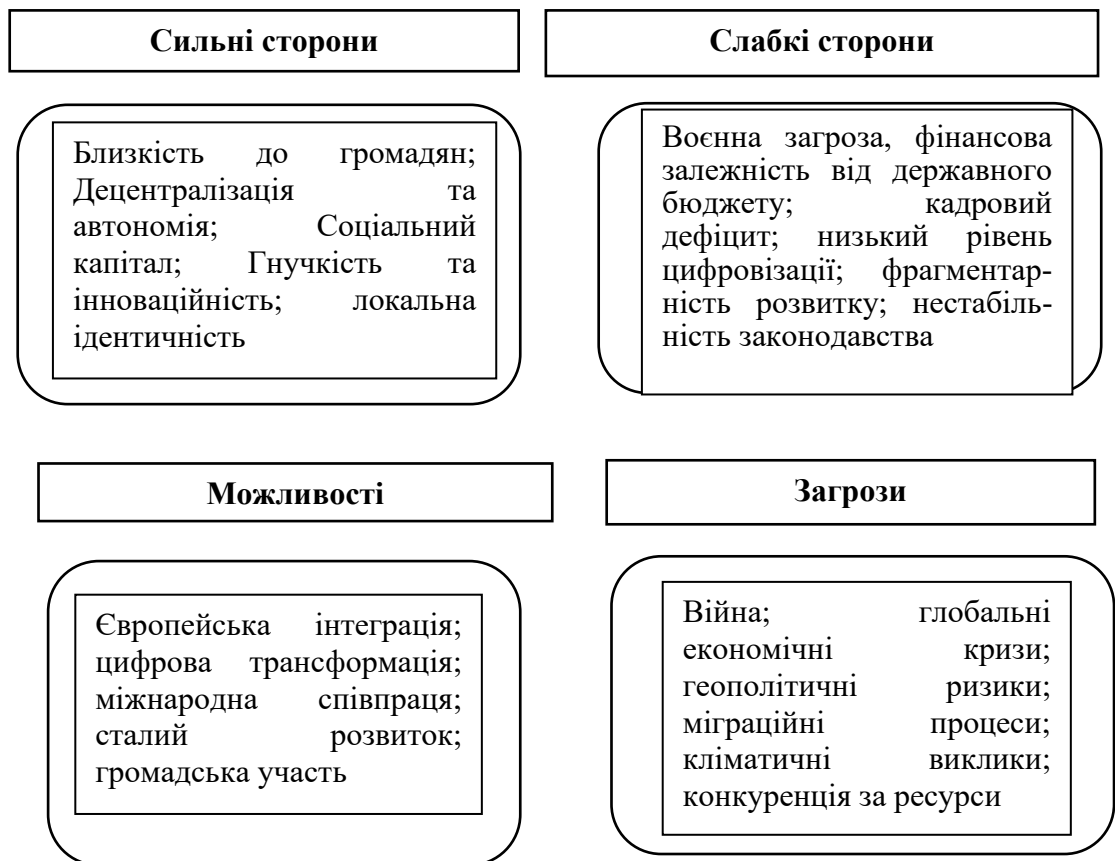


Рис.2.3. SWOT-аналіз місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів

Джерело: узагальнено автором.

Удосконалення управління виконавчим комітетом в умовах глобальних викликів повинно бути спрямоване на розуміння статусу «працівник - людина» та забезпечення кадрового складу належними умовами для виконання ними своїх обов'язків. Працівники виконавчого комітету під час здійснення своїх повноважень повинні розуміти власну роль у забезпеченні стійкості громади, бути готовими для роботи в стресових на надзвичайних умовах.

Наразі психологічна підтримка посадових осіб ОМС повинна бути одним із пріоритетів діяльності виконавчого комітету. Консультації психолога, групові тренінги, душевні розмови в колективі забезпечать згуртованість та збереженні професійної мотивації. Систему психологічної підтримки працівників виконавчого комітету представлено в рис. 2.4.

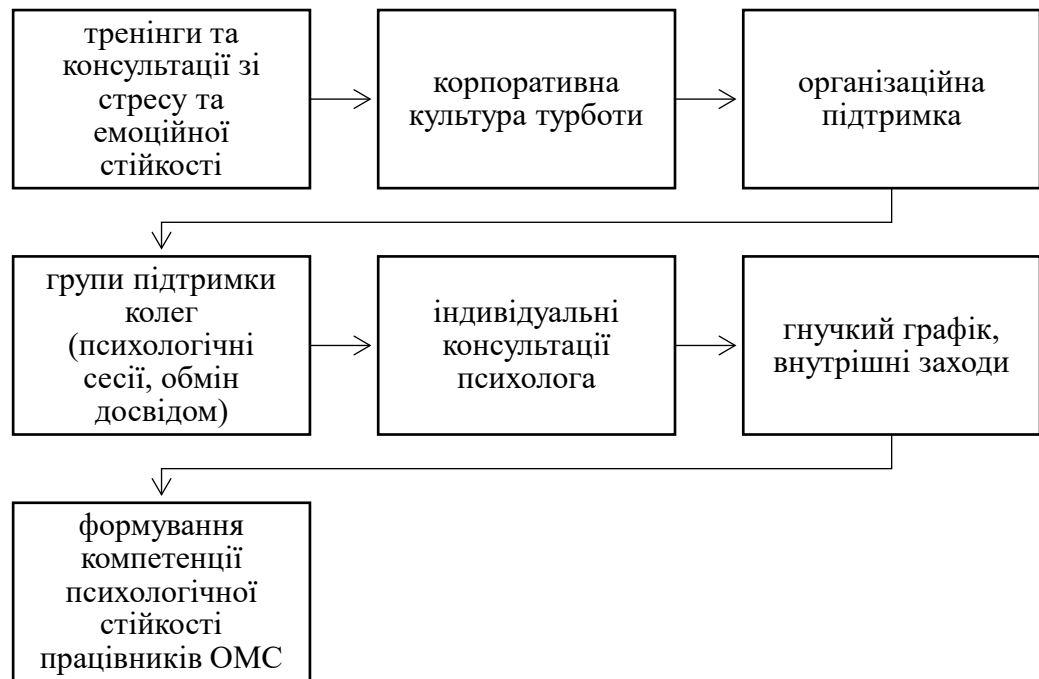


Рис. 2.4. Система психологічної підтримки працівників ОМС

Джерело: узагальнено автором.

Запроваджена система психологічної підтримки працівників органу місцевого самоврядування сприяє зміцненню згуртованості та збереженню професійної ефективності в умовах підвищеного стресу. На підставі проведеного аналізу діяльності ОМС в умовах викликів війни та виявлено такі найбільш обтяжливі проблеми: недостатній рівень забезпечення додаткових безпекових заходів для мешканців громади та працівників виконавчого комітету; неналежна концентрація механізмів управління персоналом, що не відповідає викликам що стоять перед ОМС, що потребує професійної адаптації працівників ОМС до викликів сьогодення; обмеженість наявного переліку функцій ОМС та наявність функціональних прогалин, що викликає необхідність розширення функцій ОМС та забезпечення гнучкого перерозподілу ресурсів відповідно до них.

Також визначено потенційні резерви розвитку громади як у воєнний час, так і в повоєнний період, зокрема вони такі: запровадження інструментів активізації інвестиційного потенціалу в громаду; підвищення кваліфікації працівників виконавчого комітету та формування компетентностей психологічної стійкості для підтримки їх психологічного стану;

запровадження механізму оптимізації використання бюджетних коштів з орієнтиром на доцільність, соціальну значущість, безпеку і сталий розвиток).

Висновки до розділу 2

Таким чином, з урахуванням аналізу діяльності виконавчого комітету Маломихайлівської сільської ради зроблено такі висновки:

1. Повномасштабне вторгнення РФ на територію України - зовнішня загроза, що вплинула на соціально-економічне становище Маломихайлівської територіальної громади. Це змусило керівництво громадою посилити внутрішній контроль, сконцентрувати механізм управління персоналом відповідно до умов, що склалися, та здійснити гнучкий перерозподіл ресурсів. Зокрема, значна кількість бюджетних коштів та інвестиційних надходжень була спрямована на забезпечення заходів щодо сприяння правовому режиму воєнного стану.

2. Виявлено в результаті оцінки стану територіальної громади із застосуванням наукових методів аналізу, синтезу, порівняння та аналогій, проблемні питання діяльності ОМС, до яких відносимо:

- безпекові заходи для мешканців громади та працівників виконавчого комітету;

- професійна адаптація працівників ОМС до викликів сьогодення;

- розширення функцій ОМС.

3. Визначено потенційні резерви розвитку громади як у воєнний час, так і в повоєнний період, а саме:

- залучення інвестиційного потенціалу в громаду;

- підвищення кваліфікації працівників виконавчого комітету та підтримка їх психологічного стану;

- вивчення питання щодо оптимізації використання бюджетних коштів.

РОЗДІЛ 3

ТРАНСФОРМАЦІЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Оптимізація надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в умовах сучасних викликів в Україні

З урахуванням впливу глобальних викликів, насамперед, війни виникла потреба в зміні підходів до надання адміністративних послуг. Покращення системи надання адміністративних послуг є одним з напрямів реформи державного управління та пріоритетним питанням вирішення Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки [32]. «Метою цієї Стратегії є побудова в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду, очікуваними результатами якої має стати забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу. Реформування державного управління передбачає підвищення ефективності надання адміністративних та інших публічних послуг» [32].

З прийняттям Закону України «Про адміністративні послуги» [33] та у 2020 році Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі» [34], мережа центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) стрімко почала свій розвиток в Україні. Слідом за цим, запровадження надання електронних публічних послуг створило умови для спрощення отримання результатів адміністративних послуг.

Проте в різних територіальних громадах відрізняється доступність надання послуг та якість обслуговування. Функціонування та розвиток

мережі ЦНАП напряду залежить від фінансового забезпечення. Постановою Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2025 р. № 1226 «Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг»[35] затверджено «Перелік адміністративних послуг органів виконавчої влади та адміністративних послуг, що надаються органами місцевого самоврядування у порядку виконання делегованих повноважень, які є обов'язковими для надання через центри надання адміністративних послуг.» На сьогоднішній день цей Перелік складає 88 обов'язкових послуг, із загальної кількості - 451 послуга. Основні категорії адміністративних послуг і структуру загального обсягу наданих послуг представлено нами на рис.3.1.

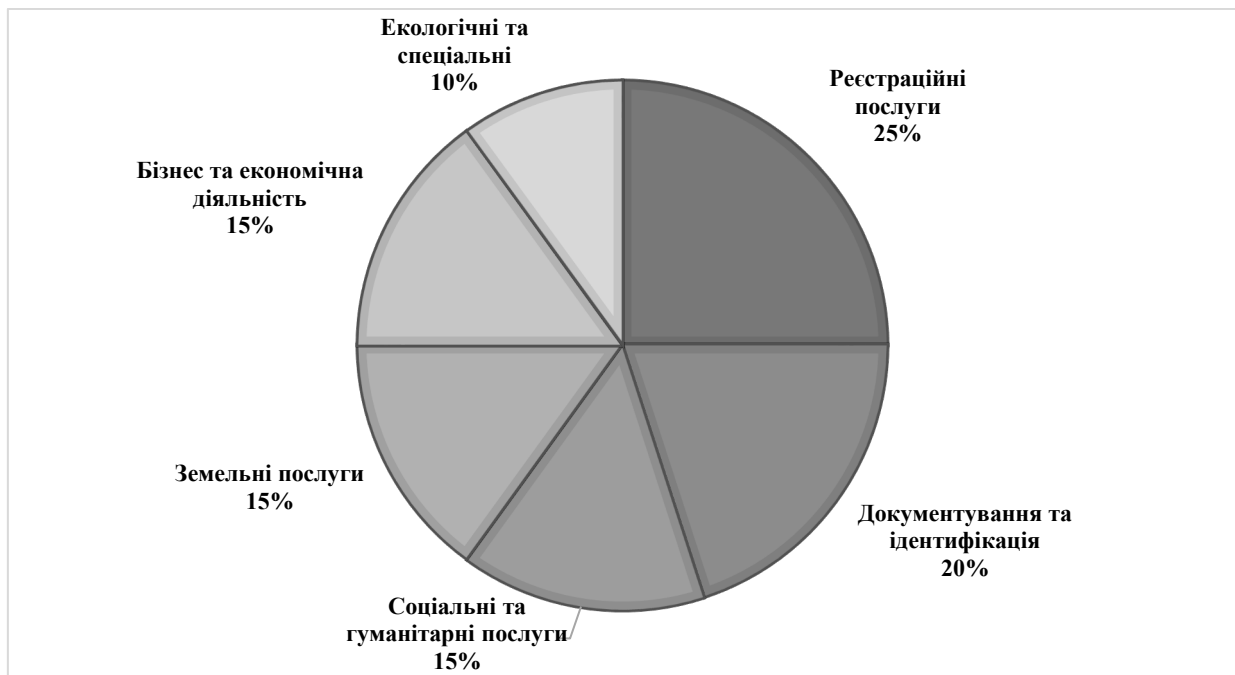


Рис. 3.1. Співвідношення адміністративних послуг у системі ЦНАП в 2025 р., %.

Джерело: узагальнено автором

Однак повномасштабне вторгнення негативно вплинуло на темпи розширення мережі ЦНАП та можливість надання необхідної кількості адміністративних послуг, зокрема через тимчасову окупацію громад, пошкодження та руйнування ЦНАП та ін. Одним з інструментів наближення послуг до отримувачів стало мобільне обслуговування населення. Так, на

території Дніпропетровської області запровадили послугу «Мобільна валіза», яка дозволила надавати адміністративні послуги людям з обмеженими можливостями або тим, які перебувають на лікуванні і не мають змоги самостійно відвідати ЦНАП. Даний проєкт запроваджений Дніпропетровською обласною державною адміністрацією ще у 2022 році та продовжує своє впровадження і по сьогоднішній день. Технічне наповнення «Мобільної валізи» є спеціальне обладнання, розміщене в переносній валізі і здатне забезпечити виїзну роботу працівника Центру надання адміністративних послуг.

У Маломихайлівській сільській територіальній громаді Центр надання адміністративних послуг офіційно відкрили 21 вересня 2021 року. Кошти на реконструкцію приміщення виділили з місцевого бюджету, а придбання меблів та техніки профінансувала програма «U-LEAD з Європою».

Згідно звіту Маломихайлівського сільського голови про роботу Маломихайлівської сільської ради та її виконавчих органів за 2024 рік [31], з урахуванням особливостей роботи відділу ЦНАП в період воєнного стану, відділом «Центр надання адміністративних послуг» виконавчого комітету Маломихайлівської сільської ради було надано 8147 послуг. «Серед них можна виділити найбільш поширені:

- 1993 послуги – витяг з державного реєстру територіальної громади;
- 255 послуг – акти обстеження матеріально-побутових послуг;
- 1064 послуги – надання компенсації витрат за тимчасове розміщення внутрішньо-переміщених осіб, які перемістилися у період воєнного стану.

Крім того, у 2024 році придбано паспортне обладнання для надання адміністративної послуги громадянам України з оформлення паспорту громадянина України з безконтактним електронним носієм та паспорту громадянина України для виїзду за кордон з безконтактним електронним носієм.

За рахунок співфінансування із обласного бюджету та коштів із власного бюджету громади було придбано мобільне автоматизоване робоче місце адміністратора ЦНАП (мобільна валіза) для вирішення не тільки багаторічних проблем людей, прикутих до ліжка, інших маломобільних груп населення, осіб з інвалідністю внаслідок війни, але й мешканців віддалених населених пунктів, які проживають на території громади»[31].

Тож, на виконання розпорядження голови Дніпровської обласної державної адміністрації від 17.09.2024 № Р-381/0/3-24 «Про затвердження Порядку використання субвенції з обласного бюджету місцевим бюджетам для придбання мобільних автоматизованих робочих місць адміністратора Центру надання адміністративних послуг у 2024 році» [36] відділ «Центр надання адміністративних послуг» виконавчого комітету Маломихайлівської сільської ради Синельниківського району Дніпропетровської області запровадив у своїй роботі «Мобільний кейс». З таким підходом до забезпечення населення зручними адміністративними послугами, керівництво створює доступні умови для оперативного реагування на потреби населення навіть в умовах воєнного стану.

Наразі, з метою збереження життя і здоров'я людей, послуги відділу ЦНАП виконавчого комітету Маломихайлівської ради надаються на території селища Яворницьке Дніпропетровської області. Водночас, голова ради, його заступник та старости здійснюють прийом громадян також і в селищі Присяна, що є частиною Маломихайлівської громади.

З огляду на виклики воєнного часу, вважаємо за доцільне удосконалити послугу «Мобільна валіза» та запровадити у Центрах надання адміністративних послуг, в тому числі і на рівні сільських (селищних) громад, гарячу лінію або чат-бот, де можна буде замовити дану послугу, додаючи можливість отримувати зворотній зв'язок (наприклад, коротке опитування після надання послуги).

О.В. Герасименко, В.Б. Калагурка у своїх дослідженнях наголошують на необхідності модернізації адміністративних послуг з урахуванням

глобальних викликів шляхом комплексного підходу, а саме: «вдосконалення нормативно-правової бази, підвищення кваліфікації персоналу, запровадження єдиних стандартів надання послуг, активної участі громадськості у процесах управління, а також забезпечення відкритості, прозорості й належного фінансування» [37]. Вказані пропозиції ми теж підтримуємо, бо розвиток і належне функціонування системи надання адміністративних послуг можливе лише з урахуванням всіх проблемних питань, що потребують вирішення.

Водночас, хочемо викласти свою думку щодо розвитку оптимізації надання адміністративних послуг в частині забезпечення центрів надання адміністративних послуг більшою кількістю адміністраторів.

Відомо, що з прийняттям Постанови Кабінету Міністрів України від 24 жовтня 2025 р. № 1364 «Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 27 січня 1995 р. № 57 і від 16 травня 2024р. № 560» центри надання адміністративних послуг уповноважені на «прийняття заяв про надання відстрочки від призову на військову службу під час мобілізації, на особливий період» [38], що спричинило збільшення навантаження на працівників, які й до того виконували значну кількість постійних завдань. Слід відзначити, що адміністратори ЦНАПу працюють з людьми, які, проживаючи на території нашої держави під час воєнного стану, постійно перебувають в напруженому психологічному стані. Тому, задля повноцінного, а головне якісного надання будь-якої адміністративної послуги потрібен особливий підхід до заявників. Якщо ще взяти до уваги, постійні перерви в роботі під час повітряної тривоги, які теж збільшують час перебування відвідувачів, можна зрозуміти весь спектр навантаження на одного адміністратора.

На жаль, матеріальне забезпечення працівників у цій сфері діяльності, належним чином не заохочує висококваліфікованих фахівців до роботи в Центрах надання адміністративних послуг. Тому, це питання має регулюватися на державному рівні через можливість, наприклад, здійснення

значних доплат до посадового окладу за інтенсивність праці чи додаткове навантаження, звісно з одночасним збільшення штатних одиниць.

Таким чином, можна досягти забезпечення принципів надання адміністративних послуг, особливо їх своєчасності та зручності для всіх заявників.

3.2. Адаптація діяльності органів місцевого самоврядування до міжнародних стандартів і Цілей сталого розвитку ООН

Незважаючи на воєнний стан в Україні та задля становлення нашої держави на європейському рівні, потрібно розуміти, що система функціонування місцевого самоврядування потребує наближення до міжнародних стандартів. З цього приводу, хочемо зауважити, що саме впровадження європейських критеріїв дозволить зміцнити роль органу місцевого самоврядування в публічному просторі.

У 2015 році Організацією Об'єднаних Націй (ООН) були ухвалені Цілі сталого розвитку, що спрямовані на покращення майбутнього людства [39]. 30 вересня 2019 року Президент України підписав Указ «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [40]. З точки зору С.Г. Серьогіної «роль місцевого самоврядування нерозривно пов'язана із загальнодержавним розвитком і за сприянням місцевих органів влади ці цілі мають знайти своє втілення в програмах і планах» [41]. Ми, з свого боку, хочемо розглянути місцеве самоврядування як найперший ланцюг у механізмі досягнення Цілей сталого розвитку в Україні та, відповідно, ООН.

Місцеве самоврядування відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад, оскільки саме на місцевому рівні формується значна частина управлінських рішень, що безпосередньо впливають на економічні, соціальні та екологічні параметри життєдіяльності населення. Як найближчий до громадян рівень публічної влади, органи місцевого самоврядування забезпечують практичну реалізацію принципів

сталості збалансованості інтересів розвитку, збереження ресурсів та підвищення якості життя. Насамперед місцеве самоврядування, в особі ОМС, визначає стратегічні напрями розвитку громади через формування та реалізацію стратегій, програм соціально-економічного розвитку, просторового планування та бюджетної політики. Це дозволяє територіальним громадам адаптувати національні та глобальні пріоритети сталого розвитку до місцевого контексту, враховуючи специфіку ресурсів, демографічні особливості, економічну структуру та просторові можливості. Органи місцевого самоврядування відіграють провідну роль у формуванні інфраструктурної стійкості, зокрема у сферах житлово-комунального господарства, транспорту, енергетичної ефективності та екологічного управління. Від ефективності цих систем залежить здатність громад забезпечувати належний рівень послуг, мінімізувати екологічні ризики та створювати умови для економічної активності.

Таким чином, місцеве самоврядування виступає центральним інститутом, який формує умови для сталого економічного зростання, соціальної згуртованості, екологічної безпеки та інституційної стійкості громад, визначаючи реальний зміст сталого розвитку в його практичному вимірі.

Проте, в процесі досягнення поставлених цілей сталого розвитку, потрібно прийняти до уваги, той факт, що через дію зовнішніх і внутрішніх факторів на велику кількість територіальних громад, значно коригуються показники якості та результативності. Насамперед, це стосується тих громад, що знаходяться поблизу лінії зіткнення чи зазнали окупації. Постає питання, яким чином можна виміряти якість життя її мешканців, враховуючи, що громади, як приклад, можуть бути релоковані або ж, як показує практика, велика кількість населення з них виїхала за її межі.

У контексті цього, ми розглянули діяльність Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН) в Україні, яка створена з метою боротьби з бідністю, займається проблемами розвитку і підтримкою втілення

Цілей сталого розвитку ООН в світі. В нашій державі ПРООН допомагає вразливим категоріям населення, реагує на потреби прифронтових громад, допомагає у відновленні пошкодженої інфраструктури.

Формування цільових програм міжнародної організації тісно пов'язане зі збором статистичних даних та визначення оцінки добробуту мешканців територіальних громад. Такий підхід дозволяє за рахунок опитування визначити рівень стійкості громади, якість і доступ до базових послуг.

Наукова новизна нашого дослідження полягає в розробці комплексної методики оцінки якості життя населення в постраждалих від повномасштабної війни та релокованих громад України, яка включає в себе як класичні індикатори Цілей сталого розвитку ООН, так і доповнює актуальним для нашої держави показником безпеки.

Для цього пропонуємо розглянути індикатори якості життя населення (рис. 3.2).

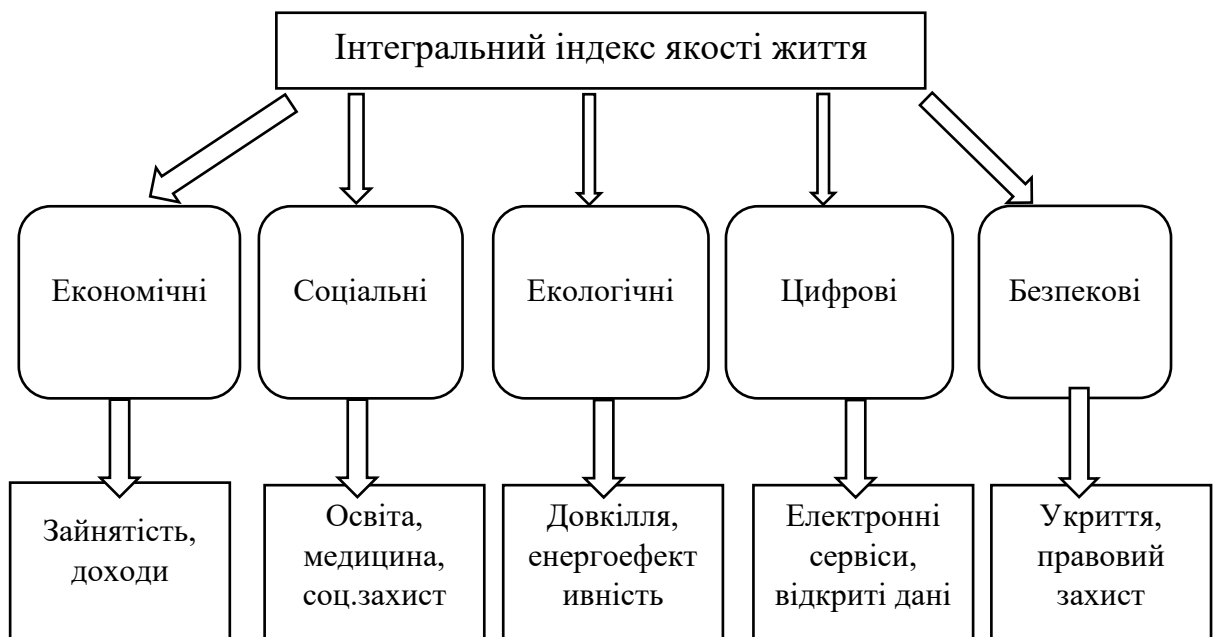


Рис 3.2. Індикатори якості життя населення

Джерело: узагальнено автором.

Такий підхід дозволяє нам адаптувати класичні індикатори Цілей сталого розвитку ООН з новим – блоком безпеки, який забезпечує вимірювання більш реального стану рівня громади. Цей блок також буде поєднувати в себе одночасно кілька Цілей сталого розвитку, серед яких: ЦСР

№ 3 (Міцне здоров'я), № 10 (Зменшення нерівності), № 11 (Сталий розвиток міст і громад), № 16 (Мир та справедливість), № 17 (Партнерство заради сталого розвитку).

Саме місцева влада володіє реальним станом забезпечення населення, їх можливостями, розвитком, досягненнями тощо. Показники задоволеності якістю життя мешканців громади можуть включати в себе оцінку потреб від мінімальних до критичних. Форму матриці для визначення рівня задоволеності забезпеченості суспільних потреб громади викладено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Форма матриці для визначення рівня задоволеності забезпеченості суспільних потреб громади

Група потреб	Показник	Зміст оцінювання	Метод вимірювання	Рівень задоволеності, %
Мінімальні потреби	Доступ до води і до електроенергії	Наявність, якість, безперебійність постачання	Опитування, статистика, звіти оператора	*
	Житлові умови	Стан житла, санітарні умови, наявність опалення	Опитування, обстеження	*
Базові соціальні потреби	Освіта	Доступність шкіл, якість навчання, безпека закладів	Опитування, експертна оцінка	*
	Охорона здоров'я	Доступ до медичних закладів, швидкість отримання допомоги	Опитування, статистика медзакладів	*
	Транспорт	Наявність маршрутів, інтервал руху, доступність	Спостереження, опитування	*
Соціально-економічні потреби	Зайнятість	Рівень безробіття, варіанти працевлаштування	Дані служби зайнятості	*
	Рівень доходів	Співвідношення доходів до прожиткового мінімуму	Статистика, опитування	*
	Доступ до адміністративних послуг	Швидкість, якість, цифровізація послуг	Опитування, аналітичні дані ЦНАП	*
Потреби безпеки	Громадська безпека	Робота поліції, рівень злочинності	Статистика МВС	*
	Цивільний захист	Наявність укриттів, інформування, реагування	Перевірка, опитування	*
Критичні потреби	Соціальна вразливість	Підтримка малозабезпечених, ВПО, людей з особливими потребами	Дані соціальних служб	*
	Екологічна безпека	Забруднення повітря, стан води, рівень шуму	Вимірювання, моніторинг	*
	Психологічний комфорт	Відчуття безпеки, соціальна згуртованість	Опитування населення	*

*У колонці «Рівень задоволеності, %» мешканці мають відмітити у відсотках рівень задоволеності потреб у суспільних послугах.

Отримані дані забезпечать основу для пріоритетів розвитку громади для подальшого прийняття управлінських рішень.

Таким чином, безпосередня взаємодія ОМС (місцевої ради і виконавчого комітету) іншими суб'єктами місцевого самоврядування а також з громадою і встановлення реальної якості добробуту населення у результаті такої взаємодії дасть змогу органам місцевого самоврядування реагувати на наявні проблемні питання шляхом впровадження необхідних програм та планів розвитку. Досягнення цілей сталого розвитку повинно відбуватися за принципом «знизу-вверх», від найменшої одиниці – сільських, селищних громад до державного рівня і включати в себе не лише результат, а й можливість його постійного зростання.

З огляду на викладене вище, можна зробити висновок, що лише за допомогою узгоджених дій місцевого самоврядування, міжнародних партнерів та держави є можливим досягнення поставлених Цілей сталого розвитку в Україні. А застосування в оцінці якості життя громад безпекового блоку дозволить органам влади та іноземним партнерам використовувати його для планування відновлення громади, що стане новим інструментом інтеграції глобальних Цілей сталого розвитку ООН із реаліями сучасного життя в Україні та забезпечить практичну основу для прийняття управлінських рішень в умовах глобальних викликів.

3.3. Напрями розвитку та адаптації місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів

Починаючи з 2014 року Україна перебувала в умовах постійної загрози з боку сусідньої держави, а початок повномасштабного вторгнення взагалі «занунив» державу в складний період, який потребує не тільки збереження територіальної цілісності, а й досягнення певного розвитку країни. Наразі можна сказати про різні підходи нашого керівництва до вказаних завдань, які, на жаль, не завжди приводили до позитивних результатів чи змін. Однак,

незважаючи на всі недоліки в системі державного управління, місцеве самоврядування найперше показало свою готовність до прийняття викликів та адаптації до політичних змін.

Так, центром внутрішньополітичних досліджень у 2023 році було проаналізовано територіальні громади на їх стійкість, зокрема і Дніпропетровській області [42]. Дослідження показало, що громади Дніпропетровської області демонструють високий рівень стійкості та адаптивності, але водночас мають велику кількість невирішених питань безпеки, постійно стикаються з проблемою перевантаження ресурсів.

Таким чином, забезпечення стійкості територіальних громад як здатності громад ефективно реагувати на глобальні виклики та кризові ситуації, є актуальним напрямом удосконалення і адаптації місцевого самоврядування в умовах сьогодення. У зв'язку з цим, доцільно запропонувати такі заходи, спрямовані на забезпечення стійкості громад, які рекомендуємо реалізувати на рівні ОМС:

- розроблення й ухвалення протоколів дій громади (посадових осіб) у кризових умовах;
- забезпечення безперервності роботи органу місцевого самоврядування;
- адаптація до глобальних викликів (врахування кліматичних змін, впровадження електронних сервісів в роботу);
- забезпечення автономного енергозабезпечення об'єктів критичної інфраструктури;
- створення кризового резерву (запасів матеріалів, пального, питної води, продуктів харчування, на випадок настання кризової ситуації);
- міжнародна співпраця (залучення інвестицій, участь в проєктах, обмін досвідом з іноземними партнерами).

На наш погляд, удосконалення місцевого самоврядування в таких умовах повинно бути направлене, перш за все, на стійкість громад до різноманітних викликів, в тому числі війн, змін в економіці, міграції

населення, кліматичних змін тощо. З огляду на це, вважаємо за доцільне розглянути наступні пропозиції в цій сфері.

По перше, адаптація місцевого самоврядування до Цілей сталого розвитку ООН потребує виважених рішень на рівні державної влади та локалізації глобальних цілей на рівні територіальних громад. Як приклад, можна запровадити програми енергозбереження, що забезпечать підвищення екологічної стійкості.

Для моніторингу якості життя додати до індикаторів безпековий вимір, бо саме цей показник на сьогоднішній день є одним із найважливішим у вимірюванні добробуту громади.

По друге, цифровізація системи управління на місцевому рівні допоможе вивести роботу в органах місцевого самоврядування на новий рівень та наблизити до європейських стандартів. Хоча, важливо відмітити, що на сьогоднішній день, Україна просто неймовірними кроками йде вперед щодо цифровізації держави та послуг, що є показником розвитку країни.

По третє, активне залучення до співпраці з місцевим самоврядуванням іноземних партнерів, міжнародних організацій, використання їх досвіду для впровадження в українській системі публічного управління.

Крім того, в своїх дослідженнях, В. Антонюк рекомендує «створити координаційні центри для швидкого реагування на кризи (війна, економічні потрясіння, природні катаклізми), використовуючи досвід Південної Кореї» [43]. Ми ж, в свою чергу, пропонуємо створити такі центри саме на рівні територіальних громад та наділити їх повноваженнями приймати рішення, які б своєчасно реагували на виклики, оминаючи можливу бюрократію.

Ще одним викликом для роботи органу місцевого самоврядування, яке наразі потребує особливої уваги, є необхідність виконання вимог Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» в частині визнання сесії ради повноважною. Так, стаття 46 вказаного закону закріплює норму, що «сесія ради є повноважною, якщо в її пленарному засіданні бере участь більше половини депутатів від загального складу ради» [1]. Станом на

сьогоднішній день, особливо в релокованих або наближених до лінії фронту громадах це питання є актуальним, оскільки депутати місцевих рад втратили мотивацію та віру в те, що їх діяльність справді є необхідною в таких складних умовах. Варто прийняти до уваги і той факт, що велика кількість осіб з числа депутатів мобілізовані або ж виїхали за межі громади чи країни.

Тож, вважаємо, що вирішити таку проблему допомогло б запровадження оплати праці депутатів місцевих рад, які на даний час, працюють на громадських засадах. Наразі на рівні Верховної Ради України вже проводиться робота щодо удосконалення системи оплати праці, в тому числі і подальшому запровадженню оплачуваної роботи для депутатів місцевих рад.

Висновки до розділу 3

1. Доведено, що забезпечення мешканців територіальної громади повноцінним доступом до отримання адміністративних послуг, незважаючи на зовнішні та внутрішні загрози, можливе. Запровадження в Центрах надання адміністративних послуг автоматизованого комплексу «Мобільний кейс» дозволить забезпечити доступність адміністративних послуг усім верствам населення.

2. Запропоновано переглянути розмір винагороди за виконану роботу працівникам (адміністраторам) ЦНАПів, враховуючи навантаження та необхідність активно вдосконалювати свій професійний рівень з урахуванням постійних змін в законодавстві.

3. Встановлено, що досягнення Цілей сталого розвитку повинно відбуватися за принципом «знизу-вверх», від найменшої одиниці – сільських, селищних громад до державного рівня і включати в себе не лише результат, а й можливість його постійного зростання.

4. Розроблено і запропоновано новий показник для визначення рівня якості життя населення в сучасних умовах – індикатор безпеки, що дозволить

адаптувати класичні індикатори Цілей сталого розвитку ООН до реалій сучасного життя в Україні та забезпечить практичну основу для прийняття управлінських рішень в умовах глобальних викликів.

5. Запропоновано напрями удосконалення і адаптації місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів, спрямовані на забезпечення стійкості громад, тобто здатності громад ефективно реагувати на глобальні виклики, а саме:

- розроблення й ухвалення протоколів дій громади (посадових осіб) у кризових умовах;
- забезпечення безперервності роботи органу місцевого самоврядування;
- адаптація до глобальних викликів (врахування кліматичних змін, впровадження електронних сервісів в роботу);
- забезпечення автономного енергозабезпечення об'єктів критичної інфраструктури;
- створення кризового резерву (запасів матеріалів, пального, питної води, продуктів харчування, на випадок настання кризової ситуації);
- міжнародна співпраця (залучення інвестицій, участь в проєктах, обмін досвідом з іноземними партнерами).

ВИСНОВКИ

1. Узагальнено теоретичні та організаційно-правові аспекти місцевого самоврядування, в результаті чого запропоновано визначати орган місцевого самоврядування як організаційно відокремлений публічно-колегіальний орган, утворений в установленому законодавством порядку територіальною громадою (жителями села, селища, міста), наділений певними владними повноваженнями для самостійного вирішення питань місцевого значення від імені та в інтересах територіальних громад, а також засобами, необхідними для здійснення властивих йому загальних, спеціальних та допоміжних функцій у сфері місцевого самоврядування. Сформульовано категорію «орган місцевого самоврядування» як організаційно відокремлений публічно-колегіальний орган, утворений в установленому законодавством порядку територіальною громадою (жителями села, селища, міста), наділений визначеними владними повноваженнями для самостійного вирішення питань місцевого значення від імені та в інтересах територіальних громад, а також засобами, необхідними для здійснення властивих йому загальних, спеціальних та допоміжних функцій у сфері місцевого самоврядування.

2. Проведено аналіз діяльності ОМС в умовах сучасних викликів та виявлено такі найбільш обтяжливі проблеми: недостатній рівень забезпечення додаткових безпекових заходів для мешканців громади та працівників виконавчого комітету; неналежна концентрація механізмів управління персоналом, що не відповідає викликам що стоять перед ОМС, що потребує професійної адаптації працівників ОМС до викликів сьогодення; обмеженість наявного переліку функцій ОМС та наявність функціональних прогалин, що викликає необхідність розширення функцій ОМС та забезпечення гнучкого перерозподілу ресурсів відповідно до них. Також визначено потенційні резерви розвитку громади як у воєнний час, так і в повоєнний період, зокрема вони такі: запровадження інструментів

активізації інвестиційного потенціалу в громаду; підвищення кваліфікації працівників виконавчого комітету та формування компетентностей психологічної стійкості для підтримки їх психологічного стану; запровадження механізму оптимізації використання бюджетних коштів з орієнтиром на доцільність, соціальну значущість, безпеку і сталий розвиток).

3. Розглянуто шляхи оптимізації надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в умовах сучасних викликів та доведено, що забезпечення мешканців територіальної громади повноцінним доступом до отримання адміністративних послуг, незважаючи на зовнішні та внутрішні загрози, можливе, зокрема шляхом запровадження в Центрах надання адміністративних послуг автоматизованого комплексу «Мобільний кейс».

4. Розроблено і запропоновано новий показник для визначення рівня якості життя населення в сучасних умовах – індикатор безпеки, що дозволить адаптувати класичні індикатори Цілей сталого розвитку ООН до реалій сучасного життя в Україні та забезпечить практичну основу для прийняття управлінських рішень в умовах глобальних викликів.

5. Запропоновано напрями удосконалення і адаптації місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів, спрямовані на забезпечення стійкості громад (тобто здатності громад ефективно реагувати на глобальні виклики), а саме: розроблення й ухвалення протоколів дій громади (посадових осіб) у кризових умовах; забезпечення безперервності роботи органу місцевого самоврядування; адаптація до глобальних викликів (врахування кліматичних змін, впровадження електронних сервісів в роботу); забезпечення автономного енергозабезпечення об'єктів критичної інфраструктури; створення кризового резерву (запасів матеріалів, пального, питної води, продуктів харчування, на випадок настання кризової ситуації); міжнародна співпраця (залучення інвестицій, участь в проєктах, обмін досвідом з іноземними партнерами).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про місцеве самоврядування в Україні: закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 26.11.2025).
2. Про правовий режим воєнного стану: закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19> (дата звернення: 26.11.2025).
3. Сиченко В. В., Лукашук М. В. Трансформація державного управління в умовах глобальних та євроінтеграційних вимірах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. № 5. С. 89–94. УДК 351(477). DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/14> (дата звернення: 20.10.2025).
4. Жовнірчик Я. Ф., Мряченко О. Л. Теоретичні засади забезпечення розвитку регіонів сучасної України в умовах глобальних викликів і загроз *Публічне управління та регіональний розвиток*: наук. журн. 2022. № 17. С. 718–745. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/755> (дата звернення: 29.10.2025).
5. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України, 05.08.2020 № 695-2020-п. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-%D0%BF> (дата звернення: 02.11.2025)
6. Боднар К. В. Управління сталим розвитком в умовах глобальних викликів. *Публічне управління XXI століття: в умовах гібридних загроз*: зб. наук. праць / Харківський нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. Харків, 2022. С. 205–206. URL: https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/zbirnuk_do_kogres2022.pdf (дата звернення: 09.11.2025).

7. Конституція України: закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 17.08.2025).

8. Європейська хартія місцевого самоврядування: закон України № 452/97-ВР від 15.07.97. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (дата звернення: 17.08.2025).

9. Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування та децентралізація. Законодавство (навчальний модуль). К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 80 с., с. 45 https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2016/10/Modul_04-red-PRN-1.pdf (дата звернення: 20.08.2025).

10. Про добровільне об'єднання територіальних громад: закон України від 5 лютого 2015 року № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 05.09.2025)

11. Про внесення змін до деяких законів України щодо статусу старости села, селища: закон України від 09.02.2017 № 1848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1848-19#Text> (дата звернення: 04.12.2025).

12. Про внесення змін до деяких законів України щодо добровільного приєднання територіальних громад : закон України від 09 лют. 2017 р. № 1851-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1851-19#Text> (дата звернення: 04.12.2025).

13. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей добровільного об'єднання територіальних громад, розташованих на територіях суміжних районів: закон України від 14 берез. 2017 р. № 1923-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1923-19#Text> (дата звернення: 04.12.2025).

14. Про внесення змін до деяких законів України щодо стимулювання участі державних органів та органів місцевого самоврядування в реалізації програм та проектів міжнародної технічної допомоги та транскордонного співробітництва: закон України від 24 листоп.

2023 р. № 10284. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/10284-19#Text> (дата звернення: 04.12.2025).

15. Про внесення змін до Закону України «Про органи самоорганізації населення» щодо удосконалення порядку організації, діяльності та припинення органу самоорганізації населення: закон України від 18 листоп. 2021 р. № 6319. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/6319-20#Text> (дата звернення: 04.12.2025).

16. Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку співробітництва територіальних громад: закон України від 17 лип. 2024 р. № 11412. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/11412-20#Text> (дата звернення: 04.12.2025).

17. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування щодо управління державним або комунальним майном: закон України від 08 січ. 2024 р. № 10395. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/10395-19#Text> (дата звернення: 04.12.2025).

18. Гнатовський М. С., Радіонова Л. О. Поняття та сутність місцевого самоврядування: збірник тез Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. С. 23–26. URL: <https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2020konf/2020-1--7-.pdf> (дата звернення: 04.12.2025).

19. Радіонова Л. О., Челомбїтько М. В. Партисипативна демократія як імператив залучення громадян до державно-управлінського процесу в Україні: Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція, присвячена 100-річчю НАН України, 1–28 лютого 2018 р. Харків: Харківський нац. ун-т міського господарства ім. О. М. Бекетова, 2018. (PDF). URL: <https://eprints.kname.edu.ua/50117> (дата звернення: 04.12.2025).

20. Борденюк В. М. Муніципальна реформа: що, як і задля чого. Наукові записки. Серія: Право. 2022. № 12. URL:

<https://pravo.cusu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/190> (дата звернення: 04.12.2025)

21. Муніципальне право України: підручник / [В. Ф. Погоріло, О. Ф. Фризький, М. О. Баймуратов та ін.] ; за ред. В. Ф. Погорілка, О. Ф. Фризького. К. : Юрінком Інтер, 2001. 352 с, с.174

22. Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Дніпропетровської області: розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 черв. 2020 р. № 709-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/709-2020-p> (дата звернення: 17.11.2025).

23. Маломихайлівська сільська територіальна громада. URL: <https://m-msr.otg.dp.gov.ua/> (дата звернення: 17.11.2025).

24. Гримак І. Я., Павлович-Сенета Я. П., Пак Н. Т., Гось М. І., Юсковець І. М. Проблеми впливу військових дій на спроможність територіальних громад. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 2(2). Серія «Публічне управління та адміністрування». С. 244–255. DOI: 10.52058/3041-1572-2024-2(2)-244-255. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/11122> (дата звернення: 04.07.2025).

25. Колодій О. М. Особливості розвитку територіальних громад в сучасних воєнних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 13. DOI: 10.54929/2786-5746-2024-13-02-05. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-13-02-05> (дата звернення: 19.11.2025).

26. Про утворення військових адміністрацій: указ Президента України від 24.02.2022 № 68/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/68/2022> (дата звернення: 04.07.2025).

27. Про внесення змін до Програми сприяння здійснення заходів правового режиму воєнного стану на території Маломихайлівської сільської територіальної громади на 2025 рік. Маломихайлівська сільська рада. 2025. URL: <https://m-msr.otg.dp.gov.ua/normativni-akti/pro-vnesennia-zmin-do->

[prohramy-spryiannia-zdiisnennia-zakhodiv-pravovoho-rezhymu-voiennoho-stanu-na-terytorii-malomykhailivskoi-silskoi-terytorialnoi-hromady-na-2025-rik-2#](#)

(дата звернення: 19.11.2025).

28. Возняк В. Підприємницькі активи територіальних громад в умовах війни: нові виклики та проблеми управління. *Фінанси України*. 2022. № 3. С. 38–42. URL: https://finukr.org.ua/docs/FU_22_03_038_uk.pdf (дата звернення: 30.11.2025).

29. Бліщук Катерина, управління місцевими фінансами в умовах воєнного часу: проблеми та можливості для їх вирішення. *Economy and Society*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1755> (дата звернення: 20.11.2025).

30. Про інвестиційну діяльність: закон України від 18 верес. 1991 р. № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення: 19.11.2025).

31. Звіт Маломихайлівського сільського голови про роботу Маломихайлівської сільської ради та її виконавчих органів за 2024 рік. Маломихайлівська сільська рада. 2025. URL: <https://m-msr.otg.dp.gov.ua/normativni-akti/zvit-malomykhailivskoho-silskoho-holovy-pro-robotu-malomykhailivskoi-silskoi-rady-ta-ii-vykonavchykh-orhaniv-za-2024-rik> (дата звернення: 30.11.2025).

32. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінет Міністрів України; 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80> (дата звернення: 04.12.2025).

33. Про адміністративні послуги: закон України №5203-VI від 6 вересня 2012 року. // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2013, №32, ст.409. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 30.11.2025).

34. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних

послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі: закон України від 03.11.2020 № 943-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/943-20> (дата звернення: 04.12.2025).

35. Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг: постанова Кабінету Міністрів України; Перелік від 01.10.2025 № 1226-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1226-2025-%D0%BF> (дата звернення: 03.12.2025)

36. Про затвердження Порядку використання субвенції з обласного бюджету місцевим бюджетам для придбання мобільних автоматизованих робочих місць адміністратора Центру надання адміністративних послуг у 2024 році: розпорядження Дніпропетровської обласної державної адміністрації від 17 вересня 2024 р. № Р-381/0/3-24. LIGA:ZAKON. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/DN240051> (дата звернення: 01.12.2025).

37. Герасименко О., Калагурка В. Модернізація адміністративних послуг в Україні в умовах глобальних викликів. *Фінансовий простір*. 2024. № 3-4 (54). С. 113–122. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.3-4\(54\).2024.113121122](https://doi.org/10.30970/fp.3-4(54).2024.113121122). URL: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/987> (дата звернення: 29.11.2025).

38. Про внесення змін до постанов КМУ від 27 січня 1995 р. № 57 і від 16 травня 2024 р. № 560: постанова Кабінету Міністрів України № 1364 від 24 жовтня 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1364-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.12.2025).

39. Програма розвитку ООН в Україні. Цілі сталого розвитку. веб-сторінка Програми розвитку ООН (UNDP) в Україні. 2025. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku> (дата звернення: 01.12.2025).

40. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/722/2019> (дата звернення: 04.12.2025).

41. Серьогіна С. Г. Актуальні питання розвитку місцевого самоврядування в Україні в умовах курсу на євроінтеграцію. *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. 2021. № 1 (408). DOI: 10.31359/1993-0941-2021-1-408-420. URL:

<https://dbmsjournal.com/2021/12/02/408-2/> (дата звернення: 04.12.2025)

42. Стійкість громад: проблеми та рішення у прогнозуванні та реагуванні на кризи та загрози, спричинені повномасштабною війною. KSE Institute. 2023. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/KSE-Institute-zvit-iz-doslidzhennya-Stii--kist-gromad.-Hanns-Final.pdf> (дата звернення: 04.12.2025).

43. Антонюк В. Глобальні виклики у сфері управління та необхідність швидкої адаптації управлінських стратегій в умовах змін. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Збараж, 15 травня 2025 р.). Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2025. С. 21–25. URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/apmpuvusv/article/download/781/726> (дата звернення: 26.11.2025).

44. Анфілов Д. Ю. Міжнародні стандарти ISO для сталого міського розвитку: можливості адаптації та застосування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Видавничий дім «Гельветика», 2024. Вип. 52. С. 7–16. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/52_2024ua/3.pdf (дата звернення: 01.12.2025).

45. Баранник В. О., Бахур Н. В., Потапенко В. Г. та ін. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу: аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2023. 54 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-01/ad-stiykist-gromad-1_gotove_0.pdf (дата звернення: 05.11.2025).

46. Бюджетний кодекс України: закон України від 8 лип. 2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 20.11.2025).

47. Демченко І. П., Нехаєнко А. О. Управління персоналом в органах місцевого самоврядування сільських територіальних громад в умовах воєнного стану: матеріали IV-ї Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі». Дніпро : Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 2025. С. 220-222 URL: <https://drive.google.com/file/d/1Ukjgj8rFmcVKugVweA5h6T8hNQCrZMGI/view> (дата звернення: 28.11.2025).

48. Демченко І. П., Нехаєнко А. О. Управління персоналом в органах місцевого самоврядування сільських територіальних громад в умовах воєнного стану: Матеріали 13-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації». Дніпро: Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 2025. С. 105-107 - URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/> (дата звернення: 26.11.2025).

49. Гончаренко Г. Повноваження органів місцевого самоврядування як суб'єктів управління сектору безпеки України. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 5. С. 134–139. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.5.22> (дата звернення: 19.11.2025).

50. Кравченко І. О. Органи місцевого самоврядування як суб'єкти забезпечення реалізації цілей сталого розвитку в громадах. *Академічні візії*. 2023. № 20. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/406> (дата звернення: 01.12.2025).

51. Кравченко І. О., Роговенко О. В. Контроль – як правовий інструмент у боротьбі з корупцією в умовах сталого розвитку громад. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія*

економічна. Серія юридична. 2023. Вип. 36. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10342360> (дата звернення: 01.12.2025).

52. Крушельницька Т. А., Карамушка Ю. М., Демченко А. О., Демченко І. П. Грейдинг як технологія реформи державної служби у контексті формування інституційної спроможності суб'єктів публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.11.5>. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/8015> (дата звернення: 28.11.2025).

53. Ортіна Г. І. Інтеграція європейських стандартів у публічне управління як чинник підвищення спроможності громад. Форсайт розбудови України: стратегічні імпульси сталого розвитку в економіці, менеджменті, маркетингу та публічному управлінні: матеріали III міжнародної науково-практичної конференції (27 травня 2025 р.). Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного. Запоріжжя, 2025. С. 346–348. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/p_2779_92929497.pdf#page=346 (дата звернення: 28.11.2025).

54. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. №831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Tex> (дата звернення: 23.11.2025).

55. Мороз В.О. Повноваження органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану в Україні: законодавче регулювання та проблеми реалізації. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023.С. 396-398. URL: http://www.lsej.org.ua/4_2023/97.pdf (дата звернення: 18.11.2025).

56. Стрикун Г. Програма розвитку ООН (ПРООН) в Україні. *Національна платформа малого та середнього бізнесу*. 08.01.2025. URL: <https://platforma-msb.org/programa-rozvytku-oon-proon-v-ukrayini/> (дата звернення: 01.12.2025).

57. Проект «Мобільна валіза ЦНАП». Департамент цифрової трансформації, інформаційних технологій та електронного урядування Дніпропетровської ОДА. 2025. URL: <https://egov.dp.gov.ua/services/proyekt-mobilna-valiza-snap> (дата звернення: 21.11.2025).

58. Титикало Р. С. Функції органів місцевого самоврядування. Наукові записки. Серія : Право 2022. № 12. DOI: <https://doi.org/10.36550/2522-9230-2022-12-286-291>. URL: https://pravo.cusu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/190?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 03.12.2025)

59. Ладонько Л. С., Кунденко А. В., Михайловська О. В., Філіпова Н. В., Роль та функції місцевого самоврядування в системі публічної влади України. *Теорія та практика державного управління*. 2016. № 4(55). С. 1-6. URL: <https://ir.stu.cn.ua/server/api/core/bitstreams/43845176-cff7-439d-9418-ae7ba3162ad0/content> (дата звернення 03.12.2025)

ДОДАТКИ

**Структура та чисельність працівників виконавчого комітету
Маломихайлівської сільської ради
станом на 01.01.2025**

Назва структурного підрозділу/посада	Кількість штатних одиниць
Сільський голова	1
Заступник голови з питань діяльності виконавчих органів	1
Секретар ради	1
Староста	2
Усього	5
Відділ бухгалтерського обліку, звітності та фінансового забезпечення	
Головний бухгалтер	1
Спеціаліст I категорії	3
Усього	4
Відділ "Центр надання адміністративних послуг"	
Начальник відділу	1
Адміністратор	1
Державний реєстратор	1
Діловод	1,5
Спеціаліст II категорії	1
Усього	5,5
Відділ земельних відносин та охорони навколишнього середовища	
Начальник відділу	1
Спеціаліст I категорії	1
Назва структурного підрозділу/посада	Кількість штатних одиниць
Усього	2
Відділ з питань надзвичайних ситуацій, цивільного захисту населення і територій та мобілізаційної роботи	
Начальник відділу	1
Завідувач ВОБ	105
Інспектор	0,5
Усього	3
Відділ служби у справах дітей	
Начальник відділу	1
Спеціаліст	1
Усього	2
Відділ соціального захисту та ветеранської політики	
Начальник відділу	1
Спеціаліст	4
Усього	5
Юридичний відділ	
Начальник відділу	1
Спеціаліст II категорії	1
Усього	2
Завідувач господарства	0,5

Діловод	1
Архіваріус	0,5
Водій легкового автомобіля	1
Водій легкового автомобіля	1,5
Сторож	1,5
Прибиральник службових приміщень	2
Усього	8
Разом	36,50

Джерело: [23]