

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

бізнес-технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Менеджмент та адміністрування

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему МОДЕРНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

(назва теми)

Виконала: студентка 4 курсу, групи БТЕз-1812

Спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Регіональне управління

КЛИМ Ю.В.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник НЕЧАСВА І.А.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент БОРИСЕНКО О.Є.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

Кафедра «Менеджмент та адміністрування»

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) Регіональне управління

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

та адміністрування д.е.н, проф.

Тетяна ПУЛІНА

«5» червня 2026 року

З А В Д А Н Н Я

НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

КЛИМ Юлія Василівна

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Модернізація діяльності органів місцевого самоврядування в умовах кризових ситуацій.

керівник проєкту (роботи) к.е.н, доц., НЕЧАЄВА Ірина Анатоліївна.

(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «07» квітня 2026 року № 137

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) «01» червня 2026 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) наукові праці українських і зарубіжних учених з питань модернізації діяльності органів місцевого самоврядування в умовах кризових ситуацій, матеріали наукових конференцій, нормативно-правові акти України, інформація офіційних Інтернет-ресурсів, аналітичні та звітні матеріали Широківської сільської територіальної громади, а також дані, сформовані на основі аналізу її організаційно-управлінської та соціально-економічної діяльності за 2022–2025 роки.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1 Теоретико-методологічні засади модернізації місцевого самоврядування. 2 Аналіз функціонування органів місцевого самоврядування в кризових умовах. 3 Шляхи модернізації діяльності органів місцевого самоврядування в умовах криз.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів): 82 с., 12 рис., 14 таб., 57 джерел.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	НЕЧАЄВА І. А., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування», к.е.н.		
II	НЕЧАЄВА І. А., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування», к.е.н.		
III	НЕЧАЄВА І. А., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування», к.е.н.		
Нормоконтроль	ПУЛІНА Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування», д.е.н	02.03.2026	01.06. 2026

7. Дата видачі завдання «01.04» 2026 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	02.03.2026	02.03.2026
2	Вибір теми	16.03.2026	16.03.2026
3	Затвердження керівників кваліфікаційних робіт по кафедрі	16.03.2026	16.03.2026
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт		
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04.2026	01.04.2026
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	06.04.2026	06.04.2026
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	15.04.2026	15.04.2026
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	04.05.2026	04.05.2026
10	Написання 3 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті в цілому	14.05.2026	14.05.2026
11	Нормоконтроль	20.05.2026	20.05.2026
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	25.05.2026	25.05.2026
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистому оформленні	01.06.2026	01.06.2026
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	08.06.2026-12.06.2026	08.06.2026-12.06.2026

Студент(ка)

(підпис)

Юлія КЛИМ

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Ірина НЕЧАЄВА

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: «Модернізація діяльності органів місцевого самоврядування в умовах кризових викликів»; 82 с., 12 рис., 14 таб., 57 джерел.

Об'єкт дослідження – діяльність органів місцевого самоврядування в умовах кризових ситуацій. **Предмет** – теоретичні, методичні та прикладні аспекти модернізації діяльності органів місцевого самоврядування.

Метою дипломної роботи є визначення та обґрунтування шляхів модернізації діяльності органів місцевого самоврядування в умовах кризових ситуацій з метою підвищення їх ефективності та адаптивності.

Методи дослідження: системний підхід, порівняльно-правовий аналіз, метод кейс-стаді, компаративний аналіз, метод моделювання та сценарійного планування.

Результати та їх новизна. Розробка інтегрованої моделі антикризового врядування, що поєднує перехід до штабних організаційних структур із глибокою цифровою трансформацією за європейським зразком.

Основні положення роботи. Досліджено теоретико-методологічні засади антикризового менеджменту в публічній сфері; проаналізовано офіційні матеріали Широківської територіальної громади, оприлюднені на офіційному вебсайті громади, а також відкриті статистичні та нормативні дані; визначено пріоритетні напрями модернізації.

Значущість роботи і висновки. Запропоновано конкретні заходи щодо впровадження хмарних рішень для захисту даних та створення сервісних центрів для централізації управлінських функцій

Ключові слова: ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ, МОДЕРНІЗАЦІЯ, КРИЗОВІ ВИКЛИКИ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ІНСТИТУЦІЙНА СТІЙКІСТЬ, АДАПТИВНІСТЬ, ШИРОКІВСЬКА ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА.

ANNOTATION

Bachelor's thesis: “Modernization of activities of local government bodies in crisis situations”; 82 pages, 12 figures, 14 tables, 57 references.

The object of the study is the activities of local governments in crisis situations. **The subject** is theoretical, methodological and applied aspects of the modernization of the activities of local governments.

The purpose of the thesis is to identify and substantiate ways to modernize the activities of local governments in crisis situations in order to increase their efficiency and adaptability.

Research methods: system approach, comparative legal analysis, case study method, comparative analysis, modeling and scenario planning method.

Results and their novelty. Development of an integrated model of anti-crisis governance, combining the transition to headquarters organizational structures with a deep digital transformation according to the European model.

Main provisions of the work. The theoretical and methodological foundations of crisis management in the public sector were examined; official materials from the Shyrokye territorial community, published on the community’s official website, as well as publicly available statistical and regulatory data, were analyzed; and priority areas for modernization were identified.

Significance of the work and conclusions. Specific measures are proposed for the implementation of cloud solutions for data protection and the creation of service centers for the centralization of management functions.

Keywords: PUBLIC ADMINISTRATION, LOCAL GOVERNMENT, MODERNIZATION, CRISIS CHALLENGES, DIGITALIZATION, INSTITUTIONAL RESILIENCE, ADAPTABILITY, SHYROKIVSK TERRITORIAL COMMUNITY.

ЗМІСТ

Завдання на дипломний проект (роботу)	
Реферат	
Annotation	
Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретико-методологічні засади модернізації місцевого самоврядування.....	11
1.1 Природа, функції та повноваження органів місцевого самоврядування.....	11
1.2 Кризові ситуації в системі місцевого управління: сутність та класифікація.....	20
1.3 Теоретичні підходи до модернізації публічного управління на місцевому рівні.....	25
Висновки до розділу 1.....	31
Розділ 2 Аналіз функціонування органів місцевого самоврядування в кризових умовах.....	34
2.1 Нормативно-правові засади забезпечення діяльності місцевого самоврядування під час криз.....	34
2.2 Організаційно-управлінські механізми реагування органів місцевого самоврядування на кризові виклики.....	37
2.3 Практика антикризового управління (на прикладі Широківської територіальної громади).....	42
Висновки до розділу 2.....	48
Розділ 3 Шляхи модернізації діяльності органів місцевого самоврядування в умовах криз.....	50
3.1 Оптимізація організаційної структури та управлінських процедур..	50
3.2 Розвиток цифрових рішень та інноваційних інструментів управління (досвід Естонії).....	60

3.3 Підвищення інституційної стійкості та адаптивного потенціалу	
територіальних громад.....	64
Висновки для розділу 3.....	67
Висновки.....	69
Список використаних джерел.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку України характеризується складними соціально-економічними та політичними трансформаціями, що супроводжуються виникненням численних кризових ситуацій на державному та місцевому рівнях. Особливого значення в цих умовах набуває ефективність функціонування органів місцевого самоврядування, які є найближчою до населення ланкою публічної влади та відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності, безпеки та сталого розвитку територіальних громад. В умовах децентралізації влади та зростання повноважень органів місцевого самоврядування актуалізується проблема модернізації їх діяльності з метою підвищення спроможності оперативно реагувати на кризові виклики.

Наявна практика функціонування місцевого самоврядування в Україні засвідчує наявність низки проблем, зокрема недостатню гнучкість управлінських структур, обмеженість ресурсного забезпечення, недосконалість нормативно-правової бази та низький рівень впровадження цифрових технологій. Водночас міжнародний досвід, зокрема країн Європейського Союзу, демонструє ефективність інноваційних підходів до публічного управління, цифровізації адміністративних процесів та підвищення інституційної стійкості громад. Це обумовлює необхідність комплексного дослідження теоретико-методологічних засад і практичних механізмів модернізації діяльності органів місцевого самоврядування в умовах криз.

Проблематика функціонування та реформування місцевого самоврядування знайшла своє відображення у працях вітчизняних і зарубіжних учених, які досліджували питання децентралізації, публічного управління, антикризового менеджменту та цифровізації. Проте питання комплексної модернізації діяльності органів місцевого самоврядування в

умовах кризових ситуацій потребує подальшого наукового осмислення з урахуванням сучасних викликів та європейських стандартів.

Метою дипломної роботи є визначення та обґрунтування шляхів модернізації діяльності органів місцевого самоврядування в умовах кризових ситуацій з метою підвищення їх ефективності та адаптивності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розкрити теоретичну природу та функції органів місцевого самоврядування як суб'єктів забезпечення сталого розвитку громад;
- дослідити сутність кризових ситуацій у системі місцевого управління, здійснити їх класифікацію та визначити специфіку впливу на управлінські процеси;
- узагальнити теоретичні підходи до модернізації публічного управління, виокремивши критерії ефективності та адаптивності як ключові орієнтири змін;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення діяльності місцевого самоврядування в умовах криз на відповідність національному законодавству та міжнародним стандартам;
- оцінити діючі організаційно-управлінські механізми реагування на кризові виклики та визначити рівень їхньої операційної ефективності;
- здійснити аналіз практики антикризового управління на прикладі Широківської територіальної громади, виявивши сильні та слабкі сторони її адаптивного потенціалу;
- обґрунтувати напрями оптимізації організаційної структури та процедур ОМС для підвищення швидкості та результативності прийняття рішень;
- розробити рекомендації щодо впровадження цифрових рішень та інновацій (враховуючи успішний досвід Естонії) як інструментів підвищення прозорості та ефективності управління;
- визначити стратегічні шляхи зміцнення інституційної стійкості громад, спрямовані на розвиток їхньої здатності до гнучкої адаптації в умовах

невизначеності.

Об’єкт дослідження – діяльність органів місцевого самоврядування в умовах кризових ситуацій.

Предмет – теоретичні, методичні та прикладні аспекти модернізації діяльності органів місцевого самоврядування (на прикладі Широківської територіальної громади).

Методи дослідження.Методологічну основу дослідження становить сукупність наукових методів, обраних для досягнення поставленої мети та розв’язання завдань роботи. У процесі дослідження було використано такі методи:

Діалектичний метод та системний підхід — використано для вивчення природи, функцій та повноважень органів місцевого самоврядування як динамічної системи, що функціонує в умовах кризових змін (Розділ 1).

Метод логічного узагальнення та аналізу — застосовано при класифікації кризових ситуацій у системі місцевого управління та визначенні теоретичних підходів до модернізації публічного врядування.

Порівняльно-правовий метод — використано для аналізу нормативно-правової бази України та її відповідності міжнародним стандартам, зокрема Європейській хартії місцевого самоврядування (п. 2.1).

Метод кейс-стаді (Case Study) та аналізу практичного досвіду — став основним при дослідженні конкретних організаційно-управлінських механізмів реагування на прикладі діяльності Широківської територіальної громади .

Компаративний (порівняльний) аналіз — застосовано для вивчення міжнародного досвіду (зокрема цифрової трансформації Естонії) з метою адаптації кращих практик до українських реалій .

Метод моделювання та сценарійного планування — використано при розробці пропозицій щодо оптимізації організаційних структур, впровадження цифрових рішень та підвищення інституційної стійкості громад у майбутньому .

Статистичний та графічний методи — застосовано для візуалізації результатів дослідження у формі таблиць та схем (рисуноків), що дозволило систематизувати дані про ефективність управлінських механізмів.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, зокрема Конституція України, міжнародні документи, включаючи Європейську хартію місцевого самоврядування, наукові праці вітчизняних дослідників, аналітичні матеріали, а також дані діяльності органів місцевого самоврядування.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, які включають підрозділи, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади функціонування органів місцевого самоврядування, у другому – проведено аналіз їх діяльності в умовах криз, у третьому розділі обґрунтовано пріоритетні напрями модернізації діяльності органів місцевого самоврядування, спрямовані на підвищення їхньої ефективності та адаптивності в умовах криз.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОДЕРНІЗАЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Природа, функції та повноваження органів місцевого самоврядування

Правова природа органів місцевого самоврядування визначається їх особливим місцем у системі публічної влади, де вони виступають формою здійснення народовладдя на місцевому рівні.

Правова основа України чітко окреслює суть місцевого віче урядування та його функцію у системі державного урядування. Зокрема, відповідно до положень Розділу XI Конституції України (ст. 140), місцеве самоврядування розглядається як гарантоване державою право територіальної громади - жителів села, селища чи міста, а також їх добровільних об'єднань - самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах чинного законодавства [23].

Інакше кажучи, громада виступає не лише об'єктом управління, а й активним суб'єктом, який безпосередньо впливає на розвиток своєї території. Водночас органи місцевого самоврядування не входять до системи органів державної влади, проте виконують важливі публічні функції та наділені відповідними владними повноваженнями. Це забезпечує баланс між самостійністю громад і загальнодержавними інтересами.

Місцеве самоврядування реалізується територіальною громадою відповідно до законодавчо визначеного порядку як безпосередньо, так і через систему органів місцевого самоврядування, до яких належать сільські, селищні та міські ради, а також їх виконавчі органи. Систему місцевого самоврядування складають територіальні громади, а їхні інтереси представляють сільські, селищні та міські ради, а також їхні виконавчі органи. Специфіка управління на рівні областей та районів забезпечується відповідними радами, що представляють спільні інтереси територіальних громад [23].

Крім того, сільські, селищні та міські ради можуть, за ініціативою мешканців, надавати дозвіл на створення будинкових, вуличних, квартальних та інших органів самоорганізації населення, наділяючи їх частиною власних повноважень, а також передаючи відповідні фінансові та матеріальні ресурси.

Для системного бачення архітектури управління та розуміння каналів представництва інтересів населення, структуру цієї системи доцільно відобразити у вигляді схеми (рис. 1.1).

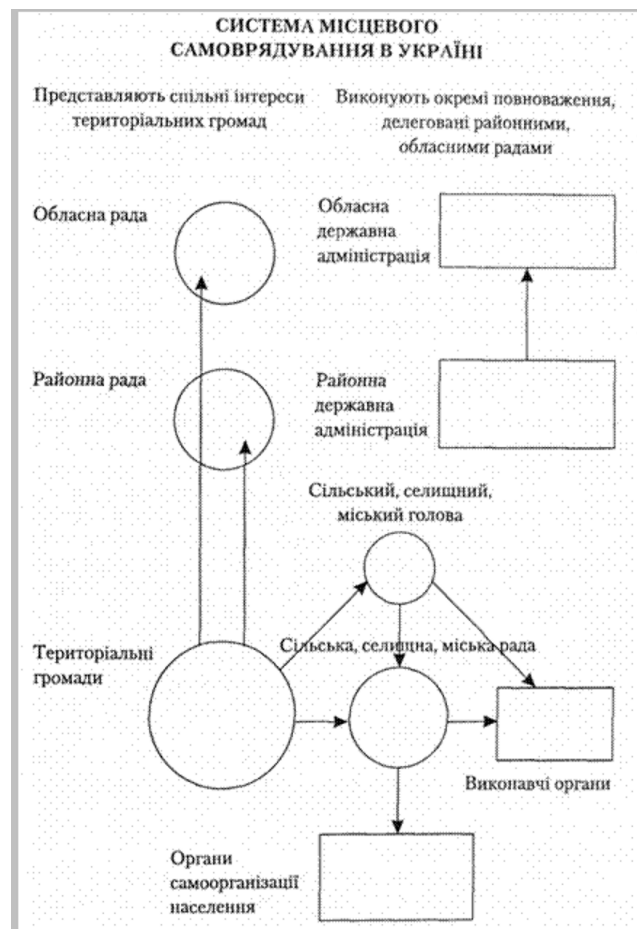


Рис. 1.1 Система місцевого самоврядування України [49].

Графічне відображення на рисунку 1.1 чітко вказує на те, що ключовим елементом системи є саме територіальна громада, яка делегує право управління представницьким та виконавчим органам. Така децентралізована модель забезпечує максимальне наближення адміністративних послуг до кінцевого споживача та дозволяє гнучко реагувати на запити населення.

Міське самоврядування доцільно розглядати як складний механізм

організації громадської участі, який забезпечує мешканцям можливість самостійно вирішувати питання місцевого значення та здійснювати управління спільними ресурсами з урахуванням інтересів територіальної громади. У політико-правовому вимірі цей інститут виступає формою реалізації права громадян на участь у прийнятті суспільно значущих рішень. Апарат місцевого самоврядування діє як особлива модель державної влади, де адміністративні ухвали стосовно певної території схвалюються як дорадчими установами, так і напряду мешканцями. Воно є значущим елементом демократичного ладу, що припускає визнання та забезпечення права населення самостійно успадковувати й улагоджувати питання регіонального розвитку [23].

Закон України «Про місцеве врядування в Україні» у статті 4 закріплює фундаментальні засади, на яких будується робота органів місцевого самоврядування. До них належать: народовладдя, законність, відкритість, колегіальність, поєднання місцевих та державних зацікавлень, обрання, а також організаційна, правова й грошова незалежність у межах встановлених законом компетенцій. Окремо наголошується на підзвітності органів і службових осіб перед територіальними об'єднаннями, на державних гарантіях та сприянні місцевому врядуванню, а також на можливості судового обстоювання його прав [15].

Правомочності муніципальних органів влади зафіксовано у положеннях Основного Закону України, законах та інших чинних правових актах, які окреслюють права та відповідальності територіальних громад на місцях і структур, що ними створюються, призначені для вирішення питань локального значення та виконання публічних функцій у межах закріпленої території.

Відповідно до статті 143 Конституції України [48], територіальні громади безпосередньо або через власні органи самоуправління здійснюють нагляд за майном, що є у спільній власності, схвалюють плани соціально-економічного та культурного розвитку й контролюють їх виконання,

формують та реалізують місцеві фінансові плани, вводять локальні податки та збори у рамках чинного законодавства, організують проведення місцевих референдумів, а також засновують, трансформують та ліквідують комунальні підприємства, установи та організації, здійснюючи контроль за їхньою діяльністю.

Деталізація функціоналу органів муніципального управління викладена у Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» [15] та інших суміжних нормативно-правових актах. Їх виконання забезпечується через представницькі органи (ради сіл, селищ, міст), їх виконавчі апарати, а також призначених службових осіб.

По суті, набуті повноваження поділяються на дві основні групи:

- власні (незалежні) – ті, що стосуються врегулювання питань місцевого значення та задоволення інтересів громади;
- делеговані – функції, що належать органу державної виконавчої влади, які передані для виконання на рівні певних територій.

Основні напрями, де ці повноваження знаходять своє втілення, охоплюють такі площини: стимулювання економічного та соціального розвитку, фінансово-бюджетне регулювання, управління комунальним активом, сфера житлово-комунального господарства, освіта, медичне забезпечення, культурна галузь, землекористування, соціальний захист мешканців та забезпечення громадського порядку [15].

Усі законодавчо закріплені права та обов'язки муніципальних органів влади знаходять своє практичне втілення у конкретних сферах життєдіяльності територіальних громад. Для наочної систематизації та візуалізації того, як саме власні та делеговані повноваження розподіляються за ключовими напрямками публічного управління на місцях, розроблено загальну класифікаційну схему (рис. 1.2).

Окрім загального переліку, визначеного законодавством, окремі повноваження проявляються у конкретних практичних діях органів місцевого самоврядування, що переважно належать до делегованих.

СФЕРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОВНОВАЖЕНЬ ОМС

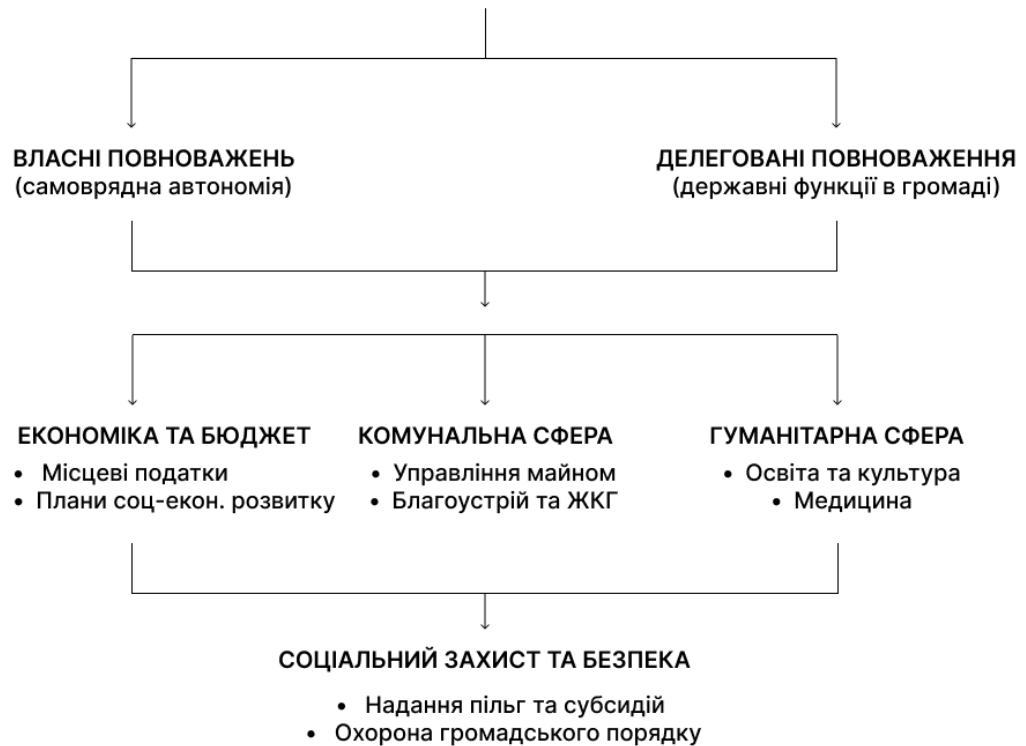


Рис. 1.2 Класифікація сфер та напрямів реалізації повноважень органів місцевого самоврядування

Зокрема, до них належать:

- здійснення контролю у сфері формування та дотримання цін і тарифів;
- участь в узгодженні кандидатур на керівні посади державних підприємств;
- забезпечення дотримання законодавства щодо захисту прав споживачів;
- ведення обліку об'єктів нерухомості незалежно від форми власності;
- сприяння розвитку фізичної культури і спорту;
- вирішення питань щодо надання пільгового або безкоштовного доступу до об'єктів фізичної культури і спорту для соціально вразливих категорій населення [9].

Для чіткого розмежування юридичної природи повноважень муніципальних органів влади необхідно провести їх порівняльний аналіз.

Глибоке розуміння відмінностей між функціями, які громада виконує самостійно, та функціями, які їй доручає держава, дозволяє оптимізувати управлінські процеси на місцях. Юридичні, фінансові та контрольні відмінності між цими двома категоріями систематизовано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Диференціація власних та делегованих повноважень органів
місцевого самоврядування**

Критерій порівняння	Власні (самоврядні) повноваження	Делеговані (державні) повноваження
1	2	3
Правова природа	Повноваження, пов'язані з вирішенням питань місцевого значення, що належать безпосередньо громаді.	Функції органів виконавчої влади, передані ОМС для реалізації на місцевому рівні.
Джерело фінансування	Кошти місцевого бюджету (власні надходження, місцеві податки та збори).	Фінансуються у повному обсязі за рахунок коштів Державного бюджету України (субвенції, дотації).
Суб'єкт контролю	Територіальна громада (безпосередньо або через місцеві референдуми, вибори) та профільні комісії ради.	Органи державної виконавчої влади (міністерства, відомства, місцеві державні адміністрації).
Рівень підзвітності	Повна підзвітність і підконтрольність виключно місцевій територіальній громаді та раді.	Підзвітність відповідним органам виконавчої влади у межах наданих державних функцій.
Приклади (ЖКГ)	Управління комунальним майном, благоустрій територій, організація вивезення відходів.	Здійснення державного контролю за станом експлуатації житлового фонду та дотриманням лімітів енергоносіїв.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Приклади (Освіта, культура)	Заснування комунальних шкіл/садків, фінансування ремонту закладів культури громади.	Забезпечення виконання державних стандартів освіти, виплата заробітної плати педагогам за рахунок освітньої субвенції.
Приклади (Соцзахист)	Встановлення додаткових місцевих пільг для ветеранів чи багатодітних сімей громади.	Призначення та виплата державних субсидій, допомоги по догляду, ведення обліку пільговиків за державними програмами.

Організаційно-правовий розподіл, наведений у табл. 1.1, свідчить, що делеговані повноваження виступають містком між центральною владою та громадами. Це дозволяє державі ефективно реалізовувати національну політику на місцях, використовуючи готову інфраструктуру органів місцевого самоврядування, водночас зберігаючи за ними право на повну автономію у сфері власних компетенцій.

Функції місцевого самоврядування мають комплексний характер і відображають основні напрями діяльності відповідних органів. Вони тісно пов'язані із загальнодержавними функціями та діяльністю інших суб'єктів публічного управління, водночас формуючи самостійні сфери реалізації повноважень на місцевому рівні. Зміст і спрямованість цих функцій визначаються завданнями, покладеними на органи місцевого самоврядування, і знаходять своє практичне відображення у відповідних повноваженнях, хоча законодавство не встановлює їх вичерпного переліку.

Дієва реалізація цих функцій забезпечує узгодження інтересів як держави, так і громад, що мешкають у межах конкретної одиниці, що, своєю

чергою, сприяє більш раціональному використанню наявного потенціалу [17].

Таким чином, наведені функції відображають ключові напрями діяльності органів місцевого самоврядування та забезпечують реалізацію їх повноважень у різних сферах суспільного життя [45].

Ключовою складовою правової суті місцевого самоврядування є система, яка гарантує ефективне надання територіальними громадами своїх прав та повноважень.

Поміж основних гарантій доречно виокремити такі групи [42]:

– правові гарантії, що передбачають закріплення повноважень органів місцевого самоврядування на конституційному рівні, можливість судового захисту їхніх прав, а також обов'язковість виконання ухвал органів місцевого самоврядування на відповідній території;

– організаційні гарантії, які забезпечують незалежність місцевого самоврядування, зокрема невключення його органів до системи державної влади, самостійність у формуванні структури органів та заборону втручання органів виконавчої влади у їхню працю;

– фінансово-економічні гарантії, що полягають у наявності власної матеріальної та фінансової бази, самостійності місцевих бюджетів, право встановлювати місцеві податки і збори, а також у забезпеченні державою фінансування делегованих повноважень;

– гарантії захисту прав місцевого самоврядування, які включають можливість звернення до суду у разі порушення прав територіальних громад, відповідальність органів і посадових осіб перед громадою, а також нагляд за законністю їхньої діяльності.

Спроможність територіальних громад реалізовувати свої законодавчі права напряму залежить від наявності дієвої системи гарантій. Вони забезпечують захист муніципалітетів від неправомірного втручання та створюють умови для їх фінансової самостійності. Детальна класифікація цих механізмів, закріплених Конституцією України, наведена в табл. 1.2.

**Групування гарантій місцевого самоврядування в Україні
відповідно до нормативно-правової бази**

Вид гарантій	Нормативне закріплення (ст. Конституції України)	Сутність механізму	Конкретні практичні прояви
Правові	Ст. 140, Ст. 144, Ст. 145	Окреслюють статус ОМС у системі публічної влади та обов'язковість їхніх актів.	Обов'язковість рішень рад для виконання на території громади; право на судовий захист прав самоврядування.
Організаційні	Ст. 140, Ст. 141	Забезпечують внутрішню самостійність та відокремленість від системи ОДВ.	Невключення ОМС до системи органів державної влади; самостійне формування структури, штатів та виконавчих апаратів.
Фінансово-економічні	Ст. 142, Ст. 143	Створюють матеріальну основу для виконання функцій та утримання інфраструктури.	Право формувати самостійні місцеві бюджети; право встановлювати місцеві податки і збори; володіння комунальною власністю.
Захисту прав	Ст. 55, Ст. 124, Ст. 145	Надають інструменти протидії тиску та скасування неправомірних рішень щодо громад.	Право оскарження в суді актів органів виконавчої влади, які обмежують права громад; державна компенсація витрат ОМС.

Систематизація гарантій, представлена в таблиці 1.2, демонструє, що без належної фінансово-економічної та правової підтримки задекларована автономія муніципалітетів залишатиметься суто формальною. Лише комплексне поєднання всіх чотирьох видів гарантій створює стійкий фундамент для стабільного розвитку територіальних громад в умовах сучасних викликів.

Отже, правова природа органів місцевого самоврядування визначається їх особливим статусом у системі публічної влади, що поєднує елементи самостійності територіальних громад і виконання окремих державних функцій. Функції органів місцевого самоврядування відображають основні напрями їх діяльності, тоді як повноваження конкретизують юридичні можливості та обов'язки щодо вирішення питань місцевого значення. Сукупність цих елементів забезпечує ефективне функціонування місцевого самоврядування та сприяє розвитку територіальних громад.

1.2 Кризові ситуації в системі місцевого управління: сутність та класифікація

Складні проблеми, з якими стикається місцева влада, є багатовимірними. Кризовий стан, що виникає внаслідок таких проблем, призводить до порушення безперервного функціонування місцевої адміністративної одиниці, зниження ефективності управлінських процесів та нездатності задовольнити базові потреби громади. Такі явища можуть бути результатом як внутрішніх, так і зовнішніх впливів, що перешкоджають сталому розвитку територій

Загалом, криза місцевого самоврядування – це стан, за якого механізми управління втрачають свою ефективність; необхідні ресурси є дефіцитними; загострюється соціально-політична напруга; і здатність урядів виконувати свої функції та сприяти реалізації наданих їм повноважень дедалі більше погіршується [42].

На чинники кризи територіального управління впливають різноманітні як внутрішні, так і зовнішні умови.

Для систематизації-основних причин розвитку кризи доцільно класифікувати їх за основними напрямками впливу (табл.1.3) [43].

Таблиця 1.3

Основні фактори виникнення кризових явищ у системі місцевого управління

Група факторів	Характеристика
Економічні	Дефіцит місцевих бюджетів, спад економічної активності, інфляційні процеси
Соціальні	Зростання безробіття, міграція населення, погіршення рівня життя
Політико-управлінські	Неефективність управлінських рішень, конфлікти між різними рівнями влади
Правові	Недосконалість нормативно-правової бази, часті зміни законодавства
Надзвичайні	Воєнні дії, техногенні та природні катастрофи, епідемії

Таким чином, наведені фактори свідчать про багатогранність причин виникнення кризових явищ у системі місцевого управління. Їх вплив є комплексним і взаємопов'язаним, що зумовлює необхідність системного підходу до запобігання кризам та ефективного антикризового управління на рівні територіальних громад.

Водночас для повного розуміння криз важливо не лише визначити причини їх виникнення, але й систематизувати їх за основними класифікаційними ознаками [23,с.30].

На основі наведених факторів доцільно розглянути класифікацію

кризових ситуацій у системі місцевого управління (табл. 1.4) [23].

Таблиця 1.4

Класифікація кризових ситуацій у системі місцевого управління

Критерій класифікації	Види кризових ситуацій	Приклади
За походженням	внутрішні; зовнішні	внутрішні - неефективне управління бюджетом громади; зовнішні - воєнні дії, економічна криза в державі
За сферою виникнення	економічні; соціальні; політичні; екологічні; інфраструктурні	економічні - дефіцит місцевого бюджету; соціальні - безробіття; інфраструктурні - руйнування доріг
За масштабом впливу	локальні; регіональні; загальнодержавні	локальні - проблеми однієї громади; регіональні - криза в області; загальнодержавні - енергетична криза
За тривалістю	короткострокові; середньострокові; довготривалі	короткострокові - ліквідація наслідків повені; довготривалі - демографічний спад
За рівнем керованості	керовані; частково керовані; некеровані	керовані - оптимізація витрат бюджету; некеровані - війна, масштабні катастрофи

Таким чином, класифікація кризових ситуацій логічно доповнює аналіз факторів їх виникнення та дозволяє системно охарактеризувати їхні особливості. Поєднання причин і класифікаційних ознак створює основу для комплексного розуміння криз у системі місцевого управління та подальшого розроблення ефективних механізмів їх подолання.

Будь-яка кризова ситуація на муніципальному рівні не є статичним

явищем; вона має динамічний характер, розвиваючись у часі від прихованих загроз до гострої фази та наступної ліквідації наслідків. Для розуміння логіки розгортання цих процесів та визначення точок своєчасного управлінського втручання, етапи проходження кризи в ОМС систематизовано у формі процесної схеми (рис. 1.3).

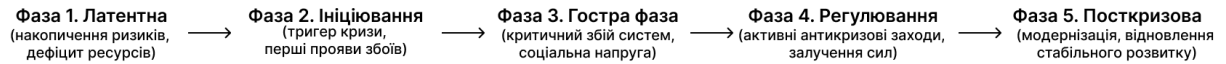


Рис. 1.3 Етапи та динаміка розгортання життєвого циклу кризової ситуації в ОМС

Візуалізація життєвого циклу кризи на рисунку 1.3 доводить, що найвища ефективність антикризового менеджменту досягається на латентній фазі або етапі ініціювання. Реагування на гострій фазі вимагає значно більших матеріальних і часових ресурсів, що підкреслює важливість переходу муніципалітетів від стратегії ліквідації наслідків до превентивного моніторингу загроз. Організації місцевого самоврядування для забезпечення належного реагування на кризові ситуації значною мірою необхідно “побудувати” систему кризових комунікацій.

Ефективне антикризове управління в органах місцевого самоврядування потребує впровадження системи кризових комунікацій. Вона включає ресурсне забезпечення, навчання профільних спеціалістів та налагодження механізмів безперервного інформаційного обміну між суб’єктами прийняття рішень

До основних пунктів плану кризових комунікацій належать:

- формування антикризової управлінської команди та визначення її членів;
- контактні дані керівника, членів команди, офіційного представника;
- підготовка стандартних інформаційних матеріалів (прес-релізи, офіційні заяви, шаблони повідомлень);

- підготовка рекомендацій для спікерів, включаючи ключові тези виступів та, можливо, відповіді на складні запитання;
- доступність технічної та організаційної інформації, необхідної для оперативного реагування;
- створення бази даних контактів ЗМІ, експертів та громадських діячів;
- створення інформаційних матеріалів про орган місцевого самоврядування, його структуру та підрозділи;
- печатки, логотипи, бланки, офіційні форми документів;
- наявність даних про ключових співробітників органу місцевого самоврядування;
- розробка шаблонів повідомлень для різних цільових аудиторій (населення, партнери, держоргани, бізнес тощо) [9,с.13].

Практичне впровадження плану комунікацій вимагає створення чіткої організаційної структури, яка б координувала інформаційні потоки всередині муніципалітету та за його межами під час нестабільності. Організаційну архітектуру такої системи, що забезпечує безперебійну взаємодію між суб'єктами прийняття рішень, відображено на рис. 1.4.



Рис. 1.4 Організаційна архітектура системи кризових комунікацій в органах місцевого самоврядування

Представлена на рис. 1.4 комунікаційна архітектура мінімізує ризики

поширення дезінформації та паніки серед мешканців громади завдяки принципу «єдиного вікна» (офіційного речника). Централізований контроль над вихідними даними у поєднанні з диференціацією каналів зв'язку для різних аудиторій є базовою умовою збереження довіри до інститутів місцевої влади у кризовий період.

Забезпечення готовності до надзвичайних обставин є державною системою, втіленою у вигляді набору інструментів, доступних усім урядовим комітетам, які ці органи можуть застосовувати для покращення своїх здібностей щодо зменшення негативних наслідків та керування всіма фазами, що виникають під час криз, задля збереження довіри населення та забезпечення дієвої взаємодії з усіма причетними сторонами.

Управління громадою в умовах невизначеності потребує переходу від ліквідації наслідків до стратегії випередження. Це передбачає створення системи моніторингу загроз та розробку превентивних планів дій. Саме здатність ОМС вчасно виявити ризики та підготуватися до них визначає рівень їхньої адаптивності та забезпечує сталий розвиток території навіть у кризові періоди

1.3 Теоретичні підходи до модернізації публічного управління на місцевому рівні

Модернізація системи місцевого самоврядування є одним із пріоритетних напрямів реформування публічного управління. Метою цієї модернізації є впровадження сучасних методів менеджменту, цифрових та інституційних рішень, що підвищують ефективність громад та відповідають викликам децентралізації, євроінтеграції і сталого розвитку

У поточній науковій думці існує низка теоретичних засад, що окреслюють вектори такого оновлення.

Концепція Нового публічного врядування стала ключовою теоретичною парадигмою модернізації місцевого самоврядування. Вона виникла як

відповідь на необхідність підвищення дієвості публічного сектору та подолання надмірної бюрократизації класичних моделей управління. Основною засадою цього підходу є впровадження у діяльність органів місцевого самоврядування управлінських методів, властивих приватному сектору. Це дозволяє не лише нарощувати ефективність та результативність використання ресурсів, а й значно підвищує адаптивність муніципальних структур до динамічних змін у кризових умовах [3, с. 145].

Одним із ключових аспектів модернізації є раціональне управління місцевим бюджетом. Воно передбачає не просто механічне скорочення витрат, а свідому відмову від неефективних процедур, які не приносять результату. Такий підхід дозволяє зменшити дефіцит без зниження якості публічних послуг для мешканців громади.

Паралельно з оптимізацією бюджету, важлива увага приділяється створенню конкурентного середовища у сфері надання послуг. Це означає залучення до виконання адміністративних та соціальних функцій не лише органів влади, а й приватних компаній та громадського сектору. Конкуренція стимулює пошук інноваційних рішень, підвищує якість сервісу та орієнтує систему управління на потреби громадян як кінцевих споживачів.

Зазначені підходи базуються на принципах Нового публічного менеджменту (НПМ) та концепції Нового публічного врядування. Саме модель Нового публічного врядування, поєднуючи інструменти менеджменту з пріоритетами прозорості та підзвітності, забезпечує суворе дотримання правових норм у роботі. Активна участь громадян у процесах прийняття управлінських рішень та розбудова партнерства між владою, бізнесом і громадянським суспільством суттєво підвищують ефективність органів місцевого самоврядування, зміцнюють довіру до інститутів влади та посилюють їхню здатність адаптуватися до сучасних викликів

Трансформація муніципального менеджменту вимагає глибокого переосмислення базових принципів взаємодії влади та суспільства. Перехід від традиційної системи бюрократії до гнучких інструментів Нового публічного

менеджменту (NPM) кардинально змінює критерії оцінки ефективності локальних адміністрацій. Порівняльну характеристику цих двох управлінських парадигм наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика класичної (бюрократичної) моделі управління та Нового публічного менеджменту (NPM)

Критерії порівняння	Класична (бюрократична) модель	Новий публічний менеджмент (NPM)
Роль громадянина	Підданий, пасивний отримувач послуг, об'єкт управління.	Клієнт, споживач муніципальних сервісів, активний партнер.
Характер зв'язків	Жорстка вертикальна ієрархія, централізація рішень.	Горизонтальна взаємодія, децентралізація, мережеві структури.
Критерій успіху	Строге дотримання формальних процедур та інструкцій.	Досягнення кінцевого результату, ефективність використання ресурсів.
Стиль керівництва	Адміністративно-командний, орієнтований на процес.	Підприємницький, орієнтований на лідерство та інновації.
Ринок послуг	Монополія державних та муніципальних структур.	Конкурентне середовище (залучення приватного та громадського сектору).

Дані табл. 1.5 чітко вказують на те, що модернізація за принципами NPM зміщує фокус діяльності ОМС із внутрішнього контролю процедур на зовнішній результат - задоволення потреб мешканців. Це закладає основу для більшої гнучкості системи місцевого самоврядування, особливо в умовах обмеженості фінансових ресурсів.

Подальший розвиток ідей відкритості та ефективності управління призвів до активного впровадження цифрових технологій у публічне

управління, що сформувало підхід електронного урядування (E-Government / E-Governance). Він передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій для надання адміністративних послуг, забезпечення прозорості діяльності органів влади та спрощення взаємодії з громадянами. Електронне урядування значно підвищує доступність послуг, скорочує адміністративні витрати та мінімізує корупційні ризики [3,с.148].

Сучасна модернізація публічного управління на місцях не обмежується якоюсь однією концепцією, а є продуктом злиття кількох теоретичних шкіл. Для розуміння того, як різні підходи взаємодоповнюють один одного та формують єдину систему цілей, доцільно розглянути концептуальну модель їхньої конвергенції (рис. 1.5).



Рис. 1.5 Концептуальна модель конвергенції теоретичних підходів до модернізації ОМС

Схематична модель на рисунку демонструє, що ефективна модернізація неможлива при однобічному розвитку лише технологій чи лише фінансів. Тільки комплексне поєднання управлінської ефективності з високим рівнем залученості громадян (Good Governance) та цифровими інструментами створює стійку та адаптивну модель місцевого самоврядування.

Логічним продовженням цифровізації управління стала концепція Smart

City (розумне місто), яка переносить принципи електронного урядування на рівень міського простору. Її сутність полягає в інтеграції цифрових технологій у всі сфери життєдіяльності міста - від транспорту та енергетики до безпеки та екології. Використання аналітики даних та інтелектуальних систем управління дозволяє підвищити ефективність міської інфраструктури та якість життя населення.

Практичне втілення технологічного вектору модернізації в межах концепцій E-Governance та Smart City передбачає переведення базових муніципальних процесів у цифровий формат. Це не лише спрощує комунікацію, а й оптимізує витрати ресурсів. Конкретні прикладні інструменти цифровізації міського та сільського простору за основними сферами життєдіяльності громади згруповано в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Інструменти цифровізації в межах концепцій E-Governance та Smart City на муніципальному рівні

Сфера застосування	Конкретні цифрові інструменти (рішення)	Очікуваний ефект для громади
Адміністративні послуг	Електронний ЦНАП, шеринг документів через Дія, цифрові кабінети мешканців.	Скорочення часу надання послуг, ліквідація корупційних ризиків.
Міський простір та ЖКГ	Розумне вуличне освітлення, автоматизовані системи обліку тепла та води (Smart Grid).	Економія бюджетних коштів на енергоносії до 20–30%.
Безпека та екологія	Системи відеомоніторингу «Безпечне місто», датчики контролю якості повітря.	Зниження рівня правопорушень, оперативне реагування на НС.
Фінанси та прозорість	Платформи «Відкритий бюджет», сервіси електронних петицій, бюджет участі.	Зростання рівня довіри населення до ОМС, залучення громадськості.

Наведені в таблиці інструменти свідчать, що концепція «розумного міста» перетворює технології на інструмент прямої демократії та ресурсозаощадження. Цифровізація виступає технічною платформою, яка робить роботу локальної влади зрозумілою та доступною для кожного члена територіальної спільноти. Поряд із технологічними трансформаціями важливу роль у модернізації відіграє мережевий підхід до публічного управління, який змінює саму логіку взаємодії між суб'єктами управління. Якщо традиційна модель базується на ієрархії, то мережеве управління передбачає горизонтальну взаємодію органів влади, бізнесу, громадських організацій та громадян. Така співпраця дозволяє ефективніше вирішувати локальні проблеми за рахунок об'єднання ресурсів і компетенцій різних учасників [3, с.149].

Завершує систему сучасних підходів стратегічний підхід, який забезпечує довгострокову орієнтацію розвитку територій. Його основою є стратегічне планування, визначення пріоритетів розвитку громад та узгодження поточних управлінських рішень із перспективними цілями. Такий підхід дозволяє забезпечити сталий розвиток територій та підвищити їхню конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Фінальним елементом модернізаційної архітектури виступає стратегічне планування, яке об'єднує поточні антикризові заходи з довгостроковими цілями громади. Цей процес має циклічний характер, що забезпечує безперервне адаптування локальних планів до змін у зовнішньому середовищі. Послідовність етапів реалізації стратегічного підходу відображено на рис. 1.6.

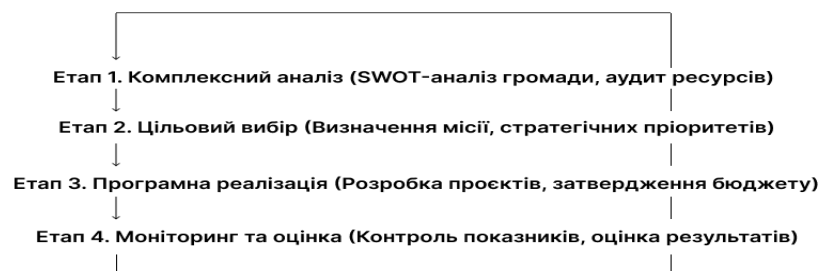


Рис. 1.6 Процесна схема циклу стратегічного планування розвитку територіальних громад

Циклічність, представлена на рисунку 1.6, доводить, що стратегічне планування в сучасних ОМС є не разовим документом, а гнучким інструментом управління. Постійний моніторинг та коригування цілей дозволяють громадам вчасно перерозподіляти ресурси, нівелювати вплив зовнішніх кризових явищ та утримувати орієнтир на сталий розвиток.

Таким чином, розглянуті теоретичні підходи не існують ізольовано, а формують взаємопов'язану систему, яка визначає сучасні напрями модернізації публічного управління на місцевому рівні. Їх комплексне застосування забезпечує поєднання ефективності, відкритості, інноваційності та стратегічної орієнтації розвитку територіальних громад.

Отже, сучасні теоретичні підходи до модернізації публічного управління на місцевому рівні формують цілісну концептуальну основу трансформації системи місцевого самоврядування. Вони відображають перехід від традиційної бюрократичної моделі управління до більш гнучких, орієнтованих на результат, відкритість і взаємодію з громадою механізмів.

Розглянуті підходи взаємодоповнюють один одного: New Public Management забезпечує ефективність і результативність управління, Good Governance - його прозорість і підзвітність, електронне врядування та Smart City - цифрову трансформацію, мережевий підхід - партнерську взаємодію різних суб'єктів, а стратегічний підхід - довгострокову орієнтацію розвитку територій.

Їх комплексне застосування сприяє підвищенню якості публічного управління, зміцненню інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та забезпеченню сталого розвитку територіальних громад в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Висновок до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексне теоретико-методологічне дослідження засад модернізації місцевого

самоврядування в сучасних умовах. Узагальнення теоретичного матеріалу дозволило сформулювати низку ключових висновків.

По-перше, обґрунтовано, що місцеве самоврядування виступає базовим інститутом публічної влади та фундаментом демократичного устрою держави. Його правова природа, закріплена в Конституції України та міжнародних актах, визначає ОМС як автономного суб'єкта управління локальним розвитком. Функціональний спектр діяльності муніципалітетів охоплює забезпечення життєдіяльності територіальних громад, управління комунальними ресурсами та надання якісних публічних послуг, що вимагає постійного вдосконалення управлінського інструментарію відповідно до динаміки зовнішнього середовища.

По-друге, дослідження природи кризових ситуацій у системі місцевого врядування підтвердило їхній багатоаспектний та комплексний характер. Доведено, що безпекові, економічні, соціальні та техногенні загрози мають синергетичний ефект, безпосередньо впливаючи на спроможність громад. Запропонована класифікація кризових чинників дозволяє системно підходити до розробки превентивних заходів, оптимізувати процеси ризик-менеджменту та забезпечувати безперервність публічного управління в умовах високого ступеня невизначеності.

По-третє, встановлено, що сучасний вектор модернізації публічного управління формується під впливом інтеграції концепцій New Public Management, Good Governance, цифрового урядування (E-governance), Smart City та мережевого підходу. Поєднання цих теоретичних парадигм дозволяє трансформувати традиційні бюрократичні структури у гнучкі, прозорі та клієнто-орієнтовані системи. Орієнтація на концепцію сервісної держави та цифровізація процесів визначені як магістральні напрями підвищення інституційної стійкості органів влади.

Таким чином, теоретичний аналіз засвідчив, що модернізація місцевого самоврядування є системним, багатовимірним процесом. Вона потребує збалансованого поєднання нормативно-правових рішень, організаційно-

управлінських інновацій та сучасних інформаційних технологій, що виступає базовою передумовою для забезпечення сталого розвитку територіальних громад і формування їхньої резильєнтності до майбутніх кризових викликів.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

2.1 Нормативно-правові засади забезпечення діяльності місцевого самоврядування під час криз

Функціонування органів місцевого самоврядування в умовах кризових ситуацій забезпечується системою нормативно-правових актів, які визначають їх правовий статус, компетенцію та особливості діяльності в умовах підвищених ризиків. Основу такого регулювання становить Конституція України, яка закріплює фундаментальні принципи місцевого самоврядування.

Відповідно до статті 140 Конституції України[23], місцеве самоврядування є гарантованим правом територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах законодавства. У кризових умовах це положення набуває особливої ваги, оскільки дозволяє органам місцевого самоврядування оперативно реагувати на виклики з урахуванням специфіки території. Стаття 143 Конституції України[48] визначає ключові повноваження органів місцевого самоврядування, зокрема управління комунальною власністю, затвердження місцевих бюджетів і програм розвитку, що є базовими інструментами антикризового управління.

Деталізація конституційних норм здійснюється у Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» [15], який регламентує структуру, повноваження та принципи діяльності місцевих органів влади. У контексті криз особливе значення мають положення щодо делегованих повноважень, які передбачають виконання органами місцевого самоврядування окремих функцій виконавчої влади, що забезпечує координацію дій у кризових ситуаціях.

Важливе місце у правовому регулюванні займають спеціальні закони, що визначають порядок функціонування держави та місцевого

самоврядування в умовах криз. Зокрема, Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [37] встановлює особливості діяльності органів влади, включаючи місцеве самоврядування, в умовах воєнної загрози або збройної агресії. Закон України «Про правовий режим надзвичайного стану» [38] регламентує порядок запровадження спеціальних заходів для ліквідації кризових ситуацій техногенного чи природного характеру.

Крім того, Закон України «Кодекс цивільного захисту України» [26] визначає повноваження органів місцевого самоврядування у сфері запобігання та реагування на надзвичайні ситуації, включаючи організацію евакуації населення, ліквідацію наслідків катастроф та забезпечення безпеки громадян. Закон України «Про місцеві державні адміністрації» [36] також має значення, оскільки визначає механізми взаємодії між місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування в умовах криз.

Фінансові аспекти діяльності місцевого самоврядування в кризових умовах регулюються Бюджетним кодексом України, який встановлює порядок формування та використання місцевих бюджетів, а також передбачає можливість перерозподілу коштів для забезпечення першочергових потреб територіальних громад [7].

Важливою складовою нормативно-правової бази є міжнародні стандарти, зокрема Європейська хартія місцевого самоврядування, яка закріплює принципи автономії, субсидіарності та фінансової самостійності місцевих органів влади. У кризових умовах її положення сприяють забезпеченню ефективного балансу між централізованим управлінням і самостійністю територіальних громад [14].

Європейська хартія місцевого самоврядування, ратифікована Україною, визначає базові стандарти організації місцевої влади та гарантії її функціонування. Так, відповідно до статті 2 Хартії, принцип місцевого самоврядування повинен бути визнаний у національному законодавстві, що забезпечує його інституційне закріплення та стабільність навіть в умовах кризових трансформацій [14].

Стаття 3 Хартії визначає зміст місцевого самоврядування як право і реальну здатність органів місцевої влади регулювати значну частину публічних справ під власну відповідальність і в інтересах місцевого населення. У кризових ситуаціях це положення набуває особливого значення, оскільки підкреслює не лише формальну наявність повноважень, а й необхідність їх фактичної реалізації [14].

Відповідно до статті 4 Хартії, органи місцевого самоврядування повинні мати повну свободу дій у межах своїх повноважень, а будь-яке втручання держави має бути обмежене лише випадками, передбаченими законом. У контексті криз це дозволяє уникнути надмірної централізації та забезпечує оперативність прийняття рішень на місцях [14].

Принцип субсидіарності, закріплений у статті 4, передбачає, що публічні завдання мають виконуватися на найближчому до громадян рівні. Це особливо важливо в умовах криз, коли швидкість реагування та врахування локальних особливостей є визначальними для ефективного управління [10].

Стаття 8 Хартії регулює здійснення адміністративного нагляду за діяльністю органів місцевого самоврядування, наголошуючи на тому, що такий контроль має бути пропорційним і спрямованим виключно на забезпечення законності. У кризових умовах це положення забезпечує баланс між необхідністю координації з боку держави та збереженням автономії місцевих органів [14].

Особливе значення має стаття 9 Хартії, яка гарантує фінансову самостійність місцевого самоврядування. Вона передбачає, що органи місцевої влади повинні мати достатні власні фінансові ресурси, якими можуть вільно розпоряджатися. У період криз це створює можливості для оперативного фінансування невідкладних заходів, підтримки населення та відновлення інфраструктури [14].

Крім того, стаття 11 Хартії закріплює право органів місцевого самоврядування на судовий захист для забезпечення вільного здійснення їх повноважень. Це є важливою гарантією стабільності їх діяльності навіть в

умовах політичної чи правової нестабільності [15].

Таким чином, положення Європейської хартії місцевого самоврядування формують чітку систему міжнародних стандартів, які спрямовані на забезпечення ефективності, автономності та стійкості місцевого управління. Їх імплементація в національне законодавство України сприяє підвищенню здатності органів місцевого самоврядування ефективно діяти в умовах криз та адаптуватися до сучасних викликів.

Отже, нормативно-правове забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в умовах криз має комплексний і багаторівневий характер. Воно ґрунтується на положеннях Конституції України, які визначають правову основу функціонування територіальних громад, нормах національного законодавства, що деталізують їх повноваження та механізми діяльності, а також міжнародних стандартах, зокрема Європейській хартії місцевого самоврядування.

Сукупність цих актів формує цілісну правову систему, яка забезпечує як автономність місцевого самоврядування, так і належний рівень координації з боку держави. В умовах криз це дозволяє органам місцевого самоврядування ефективно реагувати на виклики, забезпечувати стабільність функціонування територіальних громад та реалізовувати необхідні управлінські рішення з урахуванням місцевих потреб.

Таким чином, ефективність діяльності органів місцевого самоврядування в кризових ситуаціях значною мірою залежить від узгодженості та практичної реалізації нормативно-правових засад, що визначають їхню компетенцію, гарантії та механізми взаємодії з іншими суб'єктами публічної влади.

2.2 Організаційно-управлінські механізми реагування органів місцевого самоврядування на кризові виклики

Ефективність функціонування органів місцевого самоврядування

Широківської територіальної громади в умовах безпосередньої близькості до зони бойових дій та постійних безпекових загроз прямо залежить від адаптивності її організаційної структури. Функціонування Широківської територіальної громади в умовах воєнного стану та безпекових викликів зумовлює необхідність адаптації організаційної структури управління до потреб кризового реагування.

Першочергове значення в системі реагування на кризові виклики має координаційний механізм, який забезпечує узгодження дій органів місцевого самоврядування, служб цивільного захисту та інших суб'єктів реагування. Важливу роль у цьому процесі відіграють механізми координації, передбачені законодавством України у сфері цивільного захисту, зокрема діяльність комісій з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій. Відповідно до покладених завдань комісія забезпечує координацію заходів щодо запобігання та реагування на надзвичайні ситуації, а також сприяє прийняттю узгоджених управлінських рішень. Одним із ключових механізмів координації дій під час кризових ситуацій є діяльність комісій з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій, порядок функціонування яких визначається чинним законодавством України [26; 54].

У табл. 2.1 узагальнено основні координаційні, штабні та регламентні механізми управління, які можуть застосовуватися органами місцевого самоврядування в умовах кризового реагування.

Таблиця 2.1

**Характеристика діючих механізмів оперативного управління у
Широківській ТГ**

Назва механізму	Організаційна форма в громаді	Практична функція в умовах кризи	Ефективність застосування
1	2	3	4

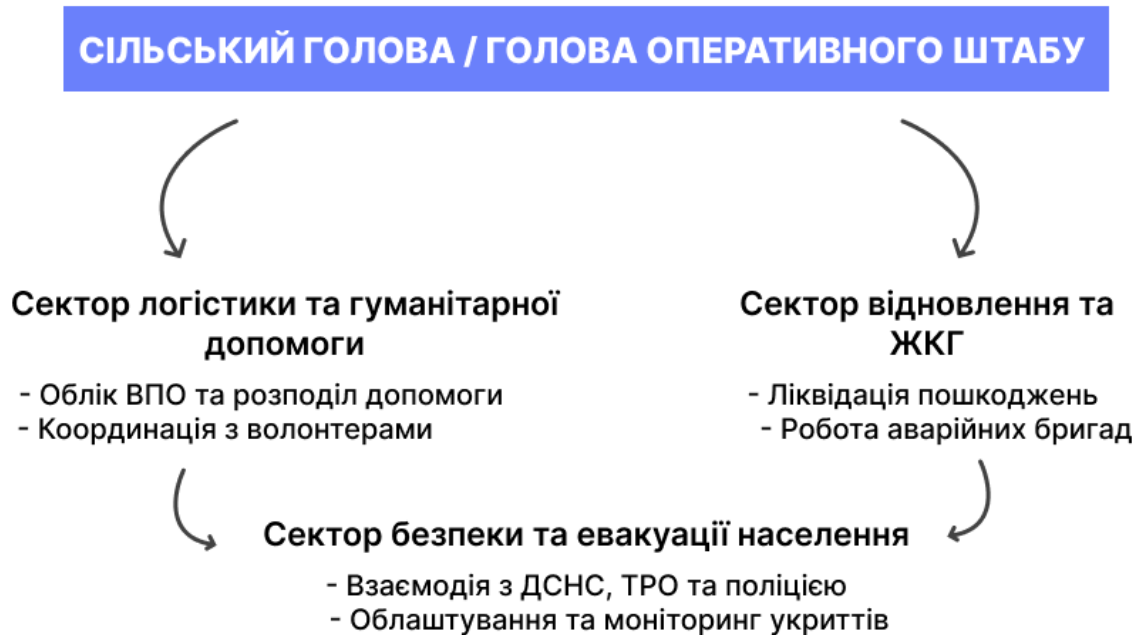
Координаційний	Координаційні механізми у сфері цивільного захисту, передбачені законодавством України	Координація заходів цивільного захисту та взаємодії суб'єктів реагування на надзвичайні ситуації	Сприяє узгодженню управлінських рішень у сфері цивільного захисту
----------------	--	--	---

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
Штабний	Робочі групи та координаційні наради при виконавчих органах громади	Організація оперативного реагування на кризові події та координація виконавців	Підвищення оперативності виконання управлінських завдань
Регламентний	Засідання виконавчого комітету та інші форми оперативного прийняття рішень	Забезпечення своєчасного вирішення поточних питань функціонування громади	Сприяє оперативному управлінню ресурсами громади

Другим важливим елементом кризового управління є оперативно-

штабний механізм. В умовах воєнного стану та інших кризових викликів особливого значення набуває оперативна координація діяльності виконавчих органів, старостинських округів, комунальних підприємств та відповідальних



посадових осіб. Такий підхід дозволяє забезпечувати своєчасне реагування на надзвичайні події, організовувати взаємодію між учасниками процесу реагування та координувати заходи з ліквідації наслідків кризових ситуацій.

Узагальнену модель взаємодії суб'єктів кризового реагування в межах громади представлено на рис. 2.1.

Рис. 2.1 Узагальнена структурно-логічна схема штабного механізму управління в умовах кризового реагування Широківської ТГ

*розроблено автором на основі нормативно-правових актів у сфері цивільного захисту та матеріалів офіційного сайту Широківської територіальної громади.

Використання штабних принципів організації роботи в умовах криз сприяє підвищенню оперативності реагування на надзвичайні події, покращує координацію діяльності відповідних служб та забезпечує більш ефективне

управління ресурсами громади.

Окремого аналізу потребує процедурний (регламентний) механізм управління. В умовах кризових ситуацій особливого значення набуває здатність органів місцевого самоврядування оперативно приймати управлінські рішення та забезпечувати своєчасне використання фінансових ресурсів для задоволення першочергових потреб громади. Важливу роль у цьому процесі відіграють виконавчі органи місцевої ради, які забезпечують реалізацію заходів, спрямованих на підтримання життєдіяльності територіальної громади та ліквідацію наслідків кризових явищ.

Важливу роль у виживанні громади відіграє комунікаційний механізм. Важливу роль у забезпеченні стійкості громади відіграє комунікаційний механізм. В умовах кризових ситуацій особливого значення набуває використання цифрових каналів інформування населення, зокрема офіційного вебсайту громади, соціальних мереж та месенджерів. Їх застосування сприяє оперативному поширенню інформації щодо безпекової ситуації, надання гуманітарної допомоги та інших питань життєдіяльності громади.

За результатами аналізу відкритих матеріалів та офіційних інформаційних ресурсів Широківської територіальної громади узагальнено особливості використання основних комунікаційних механізмів у кризовий період, що наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз ефективності комунікаційних механізмів Широківської ТГ
у кризовий період**

Канал комунікації	Специфіка застосування в Широківській громаді	Швидкість реагування	Результат для управління громадою

Офіційні ресурси (Сайт ради)	Розміщення офіційної інформації, нормативних документів, місцевих програм та повідомлень щодо безпеки і цивільного захисту населення.	Низька	Забезпечення юридичної легітимності дій влади, фіксація правових рішень.
Telegram-канал та Viber-групи громади	Оперативні повідомлення про пункти видачі допомоги, графіки відключення світла, безпекові загрози.	Миттєва	Мінімізація паніки серед населення, координація дій мешканців у реальному часі.
Спеціалізовані чат-боти та гарячі лінії	Збір повідомлень від жителів про руйнування, відсутність комунальних послуг, потреби одиноких громадян.	Висока	Отримання точної карти потреб громади, формування завдань для комунальних служб.

Таким чином, проведений аналіз організації управління та відкритих матеріалів Широківської територіальної громади свідчить про важливість використання організаційних, координаційних, регламентних та інформаційно-комунікаційних механізмів у процесі реагування на кризові виклики. Важливими складовими забезпечення стійкості громади є взаємодія із суб'єктами цивільного захисту, оперативне інформування населення, використання цифрових каналів комунікації та належна організація управлінських процесів. Це сприяє підвищенню адаптивності місцевого самоврядування та його здатності забезпечувати безперервність виконання своїх функцій в умовах криз.

2.3 Практика антикризового управління на прикладі Широківської територіальної громади

Широківська територіальна громада (Запорізька область) належить до громад, що функціонують в умовах підвищеної нестабільності, зумовленої військовими діями та загостренням безпекових ризиків. З 2022 року громада перебуває під безпосереднім впливом кризових чинників різного характеру, що визначає особливості її управлінської діяльності та пріоритети антикризового реагування [48].

Широківська територіальна громада Запорізької області є однією з середніх за розміром громад регіону та характеризується значною територіальною протяжністю і розгалуженою структурою населених пунктів. Станом на 2025–2026 роки чисельність населення громади становить близько 13,7 тис. осіб, до її складу входить 35 населених пунктів, а загальна площа території сягає приблизно 450 км² [48]. Адміністративним центром громади є село Широке, яке виконує функції основного управлінського та координаційного осередку.

Для детального розуміння масштабу об'єкта управління та оцінки навантаження на систему антикризового менеджменту, у табл. 2.3 систематизовано адміністративно-територіальний устрій Широківської ТГ за даними офіційного веб-порталу громади.

Таблиця 2.3

Паспорт адміністративно-територіального устрою Широківської ТГ як об'єкта антикризового управління

Назва старостинського округу	Адміністративний центр	Кількість сіл / селищ у складі	Ключові виклики для старостату в умовах кризи
Августинівський	с. Августинівка	5 сіл, 1 селище	Безпека об'єктів інфраструктури, близькість до транспортних вузлів.
Веселівський	с. Веселе	4 села	Логістичне забезпечення віддалених населених пунктів.

Володимирівський	с. Володимирівське	2 села	Висока концентрація ВПО через наближеність до м. Запоріжжя.
Зеленопільський	с. Зеленопілля	1 село, 1 селище	Забезпечення безперебійного водопостачання та зв'язку.
Лукашівський	с. Лукашеве	4 села	Моніторинг безпекової ситуації в аграрному секторі.
Миколай-Пільський	с. Миколай-Поле	6 сіл	Віддаленість від адмінцентру, організація автономного живлення.
Новопетрівський	с. Нове Петрово	3 села	Соціальний захист одиноких мешканців похилого віку.
Відраденський	с. Відрадне	1 село	Координація евакуаційних маршрутів та укриттів.
Петропільський	с. Петропіль	4 села	Організація медичного обслуговування первинної ланки.
Сонячний	с. Сонячне	2 села	Комунальний благоустрій, інтеграція релокованого бізнесу.

Джерело: сформовано та систематизовано автором

Така територіальна структура громади, що включає 10 старостинських округів (усього 33 села та 2 селища), формує складну систему територіального управління. Децентралізований характер управління, з одного боку, забезпечує наближеність влади до населення через інститут старост, а з іншого — значно ускладнює процеси координації та оперативного реагування в умовах кризових ситуацій [45].

Для візуалізації управлінської вертикалі та каналів зворотного зв'язку в умовах кризи, загальну ієрархію взаємодії в межах децентралізованої структури представлено на рис. 2.2.

АДМІНІСТРАТИВНИЙ ЦЕНТР ГРОМАДИ (С. ШИРОКЕ)



Рис. 2.2 Організаційна схема ієрархії та взаємодії підрозділів Широківської ТГ під час кризового реагування

*розроблено автором

Графічна модель (рис. 2.2) демонструє, що в умовах кризового реагування старости округів виступають ключовою сполучною ланкою між органами управління громади та населеними пунктами, забезпечуючи оперативний обмін інформацією та координацію дій на місцевому рівні.

Практика антикризового управління в громаді набула особливого значення після 2022 року у зв'язку з військовими діями. Одним із ключових напрямів стало забезпечення безпеки населення та функціонування критичної інфраструктури. У громаді здійснюється координація взаємодії між органами місцевого самоврядування, підрозділами цивільного захисту, правоохоронними органами та медичними установами.

Окрему увагу в громаді приділено налагодженню ефективної системи

комунікації з населенням. Інформування здійснюється через офіційний веб сайт громади, офіційні соціальні мережі та чати старостатів, що дозволяє оперативного доводити важливу інформацію до мешканців і знижувати рівень соціальної напруги. Крім того, у громаді простежується стійка практика співпраці з волонтерськими організаціями та міжнародними партнерами (програми USAID, U-LEAD), що сприяє залученню додаткових ресурсів для подолання наслідків кризових ситуацій. Така взаємодія відповідає принципам мережевого управління та підвищує загальну ефективність антикризових заходів.

Важливим підтвердженням практичної реалізації антикризового управління в Широківській територіальній громаді є положення її чинної Стратегії розвитку та Плану заходів з її реалізації. В умовах воєнного стану стратегічне планування в громаді фактично трансформувалося в інструмент антикризового реагування, оскільки передбачає не лише розвиток території, а й забезпечення її стійкості до зовнішніх загроз [34].

Основою для адаптації стратегічного курсу Широківської територіальної громади став глибокий аналіз її внутрішнього потенціалу та зовнішніх деструктивних чинників.

У табл. 2.4 наведено матрицю SWOT-аналізу громади, яка слугує підґрунтям для прийняття антикризових рішень.

Таблиця 2.4

**Матриця SWOT-аналізу Широківської ТГ в контексті
антикризового управління**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
----------------------------	-----------------------------

<ul style="list-style-type: none"> - Наявність дієвої децентралізованої структури (10 округів); - Високий рівень цифровізації ОМС та наявність каналів зв'язку з мешканцями; - Досвід залучення міжнародної технічної допомоги. 	<ul style="list-style-type: none"> - Протяжність території, що ускладнює оперативну логістику; - Залежність комунальних мереж від централізованого енергопостачання; - Зростання соціального навантаження через притік ВПО.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - Участь у міжнародних грантових програмах з відновлення та стійкості; - Поглиблення міжмуніципального співробітництва з сусідніми ТГ; - Впровадження автономних систем енергогенерації. 	<ul style="list-style-type: none"> - Безпосередня близькість до зони бойових дій та ризики руйнування інфраструктури; - Подальший відтік працездатного населення та демографічний спад; - Скорочення надходжень до місцевого бюджету.

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Дані SWOT-аналізу (табл. 2.4) підтверджують, що під час підготовки Стратегії було чітко оцінено внутрішній потенціал громади та зовнішні виклики. Отримані результати стали основою для розроблення Плану заходів реалізації Стратегії, який включає конкретні кроки щодо підвищення стійкості громади до кризових ситуацій [34].

Такий підхід свідчить про системний перехід від реактивного управління (гасіння пожеж) до проактивної моделі, орієнтованої на попередження криз і формування довгострокової стабільності.

Логіку цієї управлінської трансформації, яка втілюється у Широківській ТГ, відображено у вигляді процесної моделі на рис. 2.3.

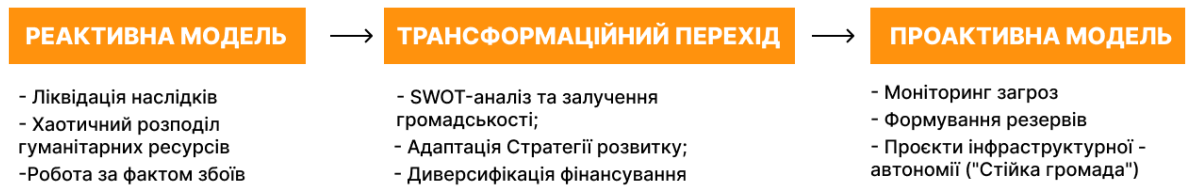


Рис. 2.3 Модель трансформації антикризового управління Широківської ТГ в концепцію «Стійкої громади»

*складено автором

План заходів громади сформований з урахуванням реальних викликів, відображених у моделі (рис. 2.3). Серед практичних заходів, що мають чітке антикризове спрямування, у Широківській ТГ сьогодні реалізуються:

- модернізація об'єктів критичної інфраструктури (забезпечення свердловин та котелень потужними дизель-генераторами, ремонт транспортної мережі);
- розвиток системи соціального захисту (створення хабів для підтримки ВПО, надання психологічної та матеріальної допомоги);
- підвищення доступності медичних та освітніх послуг (облаштування безпечних підвальних приміщень у школах та амбулаторіях для роботи в умовах тривоги);
- цифровізація управління (впровадження хмарних сховищ для документообігу сільської ради задля збереження даних);
- залучення донорської допомоги для покриття дефіциту бюджету [37].

У контексті військового стану особливого значення набуває диверсифікація джерел фінансування, що дозволяє Широківській громаді зменшити залежність від одного ресурсу та оперативно реагувати на зміну економічної ситуації.

Таким чином, практика Широківської територіальної громади демонструє успішну трансформацію стратегічного планування у дієвий інструмент антикризового управління. Реалізація заходів розвитку в умовах

воєнного стану фактично поєднує функції стабілізації, адаптації та відновлення, що дозволяє громаді зберігати високий рівень керованості, забезпечувати базові потреби населення та формувати підґрунтя для подальшого розвитку навіть в умовах тривалої нестабільності.

Висновок до розділу 2

У другому розділі роботи здійснено комплексний аналітико-практичний аналіз функціонування органів місцевого самоврядування в кризових умовах, де на основі дослідження нормативно-правової бази, внутрішніх організаційних структур та прикладного досвіду Широківської територіальної громади Запорізької області обґрунтовано особливості муніципального менеджменту в періоди нестабільності.

Проведене дослідження показало, що чинне законодавство створює базову платформу для реагування на надзвичайні ситуації, проте потребує усунення колізій у розмежуванні повноважень ОМС та військових адміністрацій. Аналіз дає підстави стверджувати, що стабілізація ситуації на місцях залежить від ефективної взаємодії виконавчих органів місцевого самоврядування, старостинських округів, служб цивільного захисту та інших суб'єктів реагування, які забезпечують оперативну координацію дій у кризових ситуаціях, а також від переходу на швидкі цифрові канали комунікації (месенджери, чат-боти) для оперативного моніторингу потреб населення. Практичний кейс децентралізованої структури Широківської громади (10 старостинських округів) показав, що в умовах безпосередньої близькості до зони бойових дій інститут старост стає головною логістичною ланкою управління, яка забезпечує цивільний захист, підтримку ВПО та автономію критичної інфраструктури.

Здійснений SWOT-аналіз стратегічних документів громади показав, що

за рахунок залучення міжнародної технічної допомоги та диверсифікації фінансування Широківська ТГ трансформує стратегічне планування в інструмент проактивного антикризового менеджменту, забезпечуючи перехід від ліквідації наслідків до моделі «стійкої громади» (Resilient Community), що слугує основою для розробки подальших рекомендацій.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ КРИЗ

3.1 Оптимізація організаційної структури та управлінських процедур

Необхідність оптимізації організаційної структури та управлінських процедур логічно випливає з результатів аналізу, проведеного у другому розділі роботи. Як було встановлено під час дослідження практики Широківської територіальної громади, її значна територіальна протяжність (450 км²) та децентралізована структура в умовах військового стану створили надмірне навантаження на систему управління.

Зокрема, виникли такі деструктивні чинники: по-перше, у комунікації, коли центральний апарат у с. Широке виявився перевантаженим операційними запитами від усіх 10 старост одночасно; по-друге, дефіцит кадрового ресурсу, посилений вимушеною міграцією фахівців, що призвів до дублювання функцій; по-третє, бюрократична інертність, оскільки традиційні процедури вертикальних погоджень рішень займали надто багато часу, що є неприпустимим за умов щоденних безпекових загроз у Запорізькій області.

Візуалізацію цих архітектурних недоліків традиційної системи управління ОМС, які потребують негайного усунення шляхом модернізації, представлено на рис. 3.1.

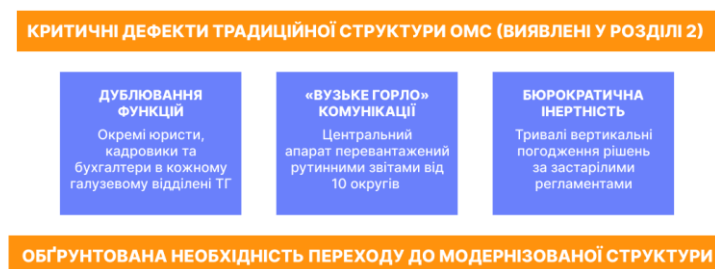


Рис. 3.1 Структурно-функціональні дефекти системи управління ТГ в умовах кризи

Традиційна організаційна структура органів місцевого самоврядування (ОМС) зазвичай базується на жорсткій галузевій моделі «один відділ — один напрям». У стабільних умовах така система працює за інерцією, проте під час кризових викликів вона виявляє критичну ваду — розмиття відповідальності. Коли виникає складна проблема, що потребує залучення кількох підрозділів, відсутність чіткої декомпозиції функцій призводить до управлінського хаосу.

Для Широківської громади, яка стикнулася з безпековими викликами Запорізького регіону, ця інертність проявилася у гальмуванні процесів розподілу гуманітарних ресурсів та координації евакуаційних заходів між віддаленими старостинськими округами. Ліквідація цих розривів вимагає проведення комплексного функціонального аудиту, який виступає базовим інструментом реінжинірингу муніципальних процесів.

Внутрішній аудит дозволяє змінити логіку управління: штати переглядаються не за принципом наявності вакансій, а за принципом реального навантаження та потреб мешканців. Орієнтація на кінцевий результат (послугу) дозволяє перерозподілити людський ресурс туди, де він найбільш затребуваний у кризовий період. Це радикально підвищує ефективність, оскільки працівники позбавляються обов'язку нескінченних горизонтальних узгоджень одних і тих самих питань у різних кабінетах [46].

Результатом декомпозиції повноважень є створення прозорої матриці відповідальності (RACI-матриці).

Таблиця 3.1

RACI-матриця розподілу відповідальності в системі кризового управління Широківської територіальної громади

Управлінський процес	Голова громади	Заступник голови	Профільний відділ	Староста округу	Комунальні установи
1	2	3	4	5	6
Координація евакуаційних заходів	A	R	C	R	I

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6
Розподіл гуманітарної допомоги	A	R	R	C	I
Реагування на надзвичайні ситуації	A	R	C	R	C
Відновлення критичної інфраструктури	A	C	R	C	R
Інформування населення про безпекову ситуацію	A	R	C	R	I
Моніторинг потреб населення	I	C	R	R	I
Взаємодія з військовою адміністрацією та ДСНС	A	R	C	I	I

*складено автором

Запропонована RACI-матриця дозволяє чітко розмежувати повноваження між посадовими особами та структурними підрозділами громади, усунути дублювання функцій і скоротити час ухвалення управлінських рішень. Особливого значення такий підхід набуває в умовах воєнного стану, коли оперативність реагування на безпекові виклики та ефективна координація між старостинськими округами є критично важливими для забезпечення життєдіяльності громади.

В умовах надзвичайної ситуації голова територіальної громади отримує можливість оперативного керування, де за кожним сегментом (безпека, критична інфраструктура, логістика допомоги) закріплена конкретна особа з відповідними ресурсами, а не розпорошений колектив кількох відділів.

Для глибшого розуміння сутності запропонованих змін доцільно провести порівняльний аналіз традиційної моделі функціонування органів місцевого самоврядування та модернізованої моделі, що базується на принципах функціональної оптимізації та адаптивності. Це дозволить наочно продемонструвати переваги реінжинірингу управлінських процесів для

підвищення загальної ефективності діяльності громади в кризовий період (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика традиційної та модернізованої структур управління ОМС

Параметри порівняння	Традиційна (бюрократична) структура	Модернізована (адаптивна) структура
Принцип побудови	Галузевий («один відділ — один напрям»)	Функціональний (орієнтація на послугу та результат)
Розподіл повноважень	Часто спостерігається дублювання функцій між підрозділами	Чітка декомпозиція; відсутність дублюючих ланок
Швидкість прийняття рішень	Низька (через тривалі вертикальні та горизонтальні погодження)	Висока (завдяки делегуванню повноважень та прямій підзвітності)
Комунікації	Переважно паперові, формалізовані та ієрархічні	Цифровізовані, гнучкі, з використанням горизонтальних зв'язків
Реагування на кризи	Інертне; очікування вказівок зверху	Проактивне; запуск тимчасових проектних офісів (штабів)
Ефективність витрат	Високі адміністративні витрати через роздуті штати допоміжних служб	Оптимізовані витрати завдяки створенню єдиних сервісних центрів

Узагальнюючи дані таблиці, можна зробити висновок, що перехід до модернізованої структури дозволяє органам місцевого самоврядування позбутися внутрішніх бар'єрів, які уповільнюють роботу в надзвичайних ситуаціях. Оптимізація повноважень та зміна вектору з «процесу» на

«результат» є фундаментом для підвищення інституційної стійкості громади. Це створює необхідні умови для подальшого впровадження інноваційних інструментів управління, зокрема цифрових рішень, що є критично важливим в умовах обмеженості ресурсів.

Для практичної реалізації зазначених трансформацій та усунення архітектурних недоліків, виявлених у другому розділі, для Широківської територіальної громади розроблено цільову модернізовану структуру управління. Вона базується на чіткому розділенні функцій на «фронт-офіс» (безпосередня взаємодія з мешканцями) та «бек-офіс» (централізоване технічне забезпечення), а також передбачає інтеграцію гнучких проєктних груп для швидкого реагування на безпекові, гуманітарні та інфраструктурні виклики (див. рис. 3.2).



Рис. 3.2 Модернізована (адаптивна) організаційна структура управління ОМС в умовах кризи

**складено автором*

Візуалізована архітектура (рис. 3.2) наочно демонструє відхід від класичної жорсткої вертикалі на користь гнучкої матричної системи. Ключовою інновацією цієї структури є виведення допоміжних сервісних

функцій із підпорядкування галузевих відділів та їхня концентрація у єдиному Муніципальному бек-офісі. Це дозволяє усунути внутрішні бюрократичні бар'єри, ліквідувати дублювання посад та забезпечити єдиний стандарт обробки даних, що підвищує загальну швидкість прийняття рішень керівництвом громади.

Водночас запровадження блоку тимчасових проектних офісів (Agile-груп) створює механізм миттєвої мобілізації управлінських ресурсів. У разі виникнення гострої кризової ситуації (наприклад, пошкодження об'єктів енергетики чи логістичного колапсу у віддалених селах), голова громади отримує можливість сформувати крос-функціональну команду, яка підпорядковується безпосередньо йому в обхід стандартних довгих процедур погодження. Профільні сектори фронт-офісу разом із 10 старостинськими округами за такої моделі повністю фокусуються на наданні якісних послуг населенню та оперативному моніторингу ситуації на місцях.

Візуалізована архітектура (рис. 3.2) наочно демонструє відхід від класичної жорсткої вертикалі на користь гнучкої матричної системи. Ключовою інновацією цієї структури є виведення допоміжних сервісних функцій із підпорядкування галузевих відділів та їхня концентрація у єдиному Муніципальному бек-офісі (Shared Service Center — SSC).

Аналіз повноважень Загального відділу свідчить, що його діяльність орієнтована виключно на забезпечення загального діловодства та організаційну підтримку апарату ОМС. До його ключових функцій належать: реєстрація вхідної та вихідної кореспонденції, контроль за строками виконання документів, організація прийому громадян, протоколювання засідань сесій та виконкому, а також ведення архіву. Загальний відділ є адміністративним «реєстратором» та диспетчером інформаційних потоків громади, він не веде розрахунків, не здійснює юридичного аналізу комерційних угод і не займається кадровою політикою галузевих управлінь.

Натомість запропонований Муніципальний бек-офіс (SSC) — це не одна людина і не аналог канцелярії. Це інтегрований аналітично-розрахунковий

центр, який формується шляхом штатного об'єднання вузькоспеціалізованих фахівців громади в єдиному просторі під спільним керівництвом. Структура такого центру складається з окремих профільних секторів, де кожен працівник виконує виключно свої посадові обов'язки відповідно до кваліфікації:

- сектор бухгалтерського обліку та звітності (проводить нарахування заробітної плати, лікарняних, веде касові операції та консолідує фінансову звітність усіх установ громади, що раніше робилося розрізнено);
- сектор правового забезпечення (здійснює безпосередній юридичний супровід, претензійно-позовну роботу, правову експертизу договорів щодо відновлення інфраструктури та рішень ОМС);
- сектор кадрового діловодства (забезпечує єдиний облік персоналу, ведення особових справ, трудових книжок та штатного розпису всіх муніципальних структур);
- сектор централізованих закупівель (складається з уповноважених осіб, які професійно готують тендерну документацію та проводять торги на платформі Prozorro для потреб ЖКГ, освіти, культури та медицини).

Таким чином, якщо Загальний відділ здійснює технічну реєстрацію та маршрутизацію документів у громаді, то Муніципальний бек-офіс виконує професійну змістовну обробку цих документів (фінансову, юридичну, кадрову). Впровадження цієї моделі не створює паралельних управлінських ланок, а трансформує наявні ресурси: замість утримання, наприклад, окремого бухгалтера чи юриста в кожній школі або у віддаленому старостинському окрузі, ці фахівці консолідуються в межах єдиної сильної команди бек-офісу Сільської ради. Взаємодія між фронт-офісами (профільними керівниками, старостами) та оновленим бек-офісом базується на принципі внутрішнього аутсорсингу через Угоди про рівень послуг (Service Level Agreement — SLA).

Така організація процесу дозволяє ліквідувати кадровий дефіцит, викликаний кризовими умовами, оскільки автоматизація та концентрація однотипних операцій в одному підрозділі дозволяє якісно обслуговувати всю структуру ОМС меншою кількістю персоналу, але з вищою операційною

швидкістю.

У такий спосіб усуватися одна з найбільших проблем місцевого самоврядування — перевантаження фахівців-предметників паперовою роботою. Після створення сервісного центру спеціалісти з питань освіти, охорони здоров'я чи інфраструктури звільняються від рутинних функцій (звіти про відпустки, підготовка тендерної документації, кадровий облік).

У кризових умовах це дозволить профільним керівникам та старостам Широківської ТГ зосередитися виключно на стратегічних завданнях: розробці планів евакуації, координації гуманітарної допомоги, посиленні цивільного захисту чи швидкому відновленні пошкодженої інфраструктури, не відволікаючись на бюрократичні процеси.

Концентрація закупівель в одному центрі компетенцій дозволяє громаді реалізувати переваги централізованих закупівель. Об'єднання дрібних запитів від різних старостатів чи відділів у великі лоти дає можливість отримувати значні знижки від постачальників (ефект масштабу), що критично важливо в умовах бюджетного дефіциту. Крім того, професійна підготовка тендерної документації вузькоспеціалізованими юристами сервісного центру мінімізує корупційні ризики та помилки, що прямо підвищує ефективність використання бюджетних коштів.

Впровадження моделі сервісного центру перетворює допоміжні функції з витратної частини бюджету на ефективний інструмент підтримки. Це створює умови для інституційної стійкості громади, де кожен підрозділ займається своєю безпосередньою справою: бек-офіс — професійною підтримкою, а профільні відділи — розвитком громади та антикризовим реагуванням. Така модель успішно реалізована в корпоративному секторі та кращих муніципальних практиках країн ЄС, де вона довела свою здатність знижувати операційні витрати на 15–20%.

Традиційна бюрократична модель управління орієнтована на процес: написання листів, проведення нарад та дотримання регламентів. Проте в умовах кризи (військові дії, руйнування інфраструктури, енергетичні виклики)

така модель стає надто повільною. Модернізація передбачає перехід до проектно-орієнтованого управління.

Замість тривалого листування між відділами, для розв'язання конкретної критичної проблеми створюється тимчасовий проектний офіс (Project Team). До його складу входять фахівці з різних сфер: наприклад, інженер, фінансист, юрист та комунікаційник.

Для реалізації проекту «Облаштування мережі автономних пунктів незламності» створюється група, яка має прямі повноваження приймати рішення без проходження всіх ієрархічних щаблів. Це забезпечує максимальну адаптивність органу влади до ситуації, що змінюється щогодини.

Впровадження проектного підходу змінює систему оцінки роботи персоналу. Ефективність підрозділу оцінюється не за кількістю опрацьованих документів, а за конкретними досягненнями (Key Performance Indicators — KPI). Це дозволяє фокусувати обмежені ресурси громади на пріоритетних напрямках, відсікаючи другорядні завдання, що не несуть безпосередньої користі для жителів у кризовий період.

Використання Agile-інструментів (наприклад, щоденні короткі оперативні наради, дошки для візуалізації завдань) дозволяє керівництву Широківської громади бачити «вузькі місця» в управлінських процесах у реальному часі. Це мінімізує ризик затримок у реагуванні на запити військових, внутрішньо переміщених осіб або бізнесу.

Проектний підхід робить структуру ОМС зрозумілою, де професійна компетенція фахівця стає важливішою за його посаду. Це дозволяє громаді бути не просто виконавцем державних функцій, а мобільним ініціатором змін, здатним виживати та розвиватися за будь-яких зовнішніх обставин.

Для систематизації запропонованих заходів та визначення їхнього впливу на розвиток спроможності громади, сформуємо узагальнюючу матрицю оптимізації. Вона відображає взаємозв'язок між конкретними інструментами модернізації та очікуваними результатами в системі публічного управління (див. табл. 3.3).

Матриця впливу оптимізаційних заходів на управлінський потенціал громади

Захід модернізації	Вплив на Ефективність (ресурси/процеси)	Вплив на Адаптивність (гнучкість/швидкість)
Функціональний аудит та декомпозиція	Усунення витрат на дублюючі функції; чіткий розподіл зон відповідальності персоналу.	Миттєве визначення відповідальних осіб у разі виникнення нестандартних кризових ситуацій.
Створення сервісних центрів (SSC)	Економія бюджету через централізацію закупівель та скорочення адмінперсоналу в галузевих відділах.	Вивільнення часу профільних фахівців для оперативного реагування на виклики (ЖКГ, безпека, соцзахист).
Проектний менеджмент (Agile)	Концентрація ресурсів на пріоритетних цілях (KPI); відмова від малоефективних рутинних процесів.	Здатність швидко формувати мобільні групи для розв'язання нагальних проблем громади поза межами бюрократичного регламенту.
Реінжиніринг процедур	Зниження часових витрат на проходження документів; оптимізація внутрішнього документообігу.	Можливість дистанційного та безперебійного управління громадою в умовах фізичних обмежень чи загроз.

Представлена матриця доводить, що запропоновані кроки мають синергетичний ефект: оптимізація структури створює міцний фундамент, на якому базується здатність ОМС не просто вижити в кризу, а й ефективно розвиватися. Водночас успішна реалізація цих заходів на практиці є неможливою без належного технологічного підґрунтя. Саме тому логічним продовженням модернізації управлінських процедур є їхня масштабна

цифровізація, досвід якої доцільно розглянути на прикладі передових міжнародних практик.

3.2 Розвиток цифрових рішень та інноваційних інструментів управління (досвід Естонії)

Цифрова трансформація є фундаментальним етапом модернізації місцевого самоврядування, оскільки вона виступає технологічним базисом для реалізації структурних змін, розглянутих у попередньому підрозділі. У цьому контексті визначальним є досвід Естонії — світового лідера у розбудові цифрової держави (e-Estonia), чий підходи до формування цілісної екосистеми публічного врядування набули комплексного характеру та охопили практично всі сфери життєдіяльності суспільства.

Одним із найбільш показових елементів цифрової трансформації Естонії є впровадження програми е-резидентства. Запущена у 2014 році, ця ініціатива була спрямована на залучення іноземного бізнесу та інвестицій шляхом надання доступу до естонської цифрової інфраструктури без необхідності фізичної присутності в країні [6, с. 20]. Для територіальних громад України цей досвід є цінним у контексті розробки інструментів дистанційного залучення інвестицій та підтримки релокованого бізнесу, що дозволяє зберігати економічну активність навіть в умовах кризових обмежень.

Програма е-резидентства дозволяє іноземним громадянам реєструвати компанії онлайн, користуватися електронним підписом та здійснювати бізнес-операції в межах Європейського Союзу. Важливою особливістю системи є поєднання широких можливостей із суворими правовими вимогами щодо захисту персональних даних та фінансової прозорості. Такий підхід забезпечує баланс між відкритістю цифрової системи та її безпекою [6, с. 21].

Окремої уваги заслуговує технологічний фундамент естонського цифрового урядування — платформа X-Road (в Естонії відома як X-tee), що функціонує з 2001 року. Це відкрита платформа для безпечного обміну даними

між організаціями, яка на сьогодні об'єднує понад 500 мільйонів кінцевих користувачів у різних країнах світу [6, с. 21].

Її використання дозволяє інтегрувати інформаційні ресурси, підвищити оперативність управлінських процесів та, що найважливіше, реалізувати принцип «лише одного разу» (Once-Only Principle). Згідно з цим принципом, органи місцевого самоврядування не мають права вимагати від громадянина інформацію, яка вже міститься в державних реєстрах. Це радикально підвищує ефективність управління, усуваючи дублювання функцій та скорочуючи час на надання адміністративних послуг.

Практичне значення цієї системи для підвищення управлінської ефективності підтверджується статистичними показниками її експлуатації: щорічна економія робочого часу завдяки автоматизації процесів складає близько 3 мільйонів годин, а кількість доступних цифрових сервісів перевищує 3 000 найменувань. Візуалізація екосистеми взаємодії через платформу X-Road представлена на рис. 3.1.

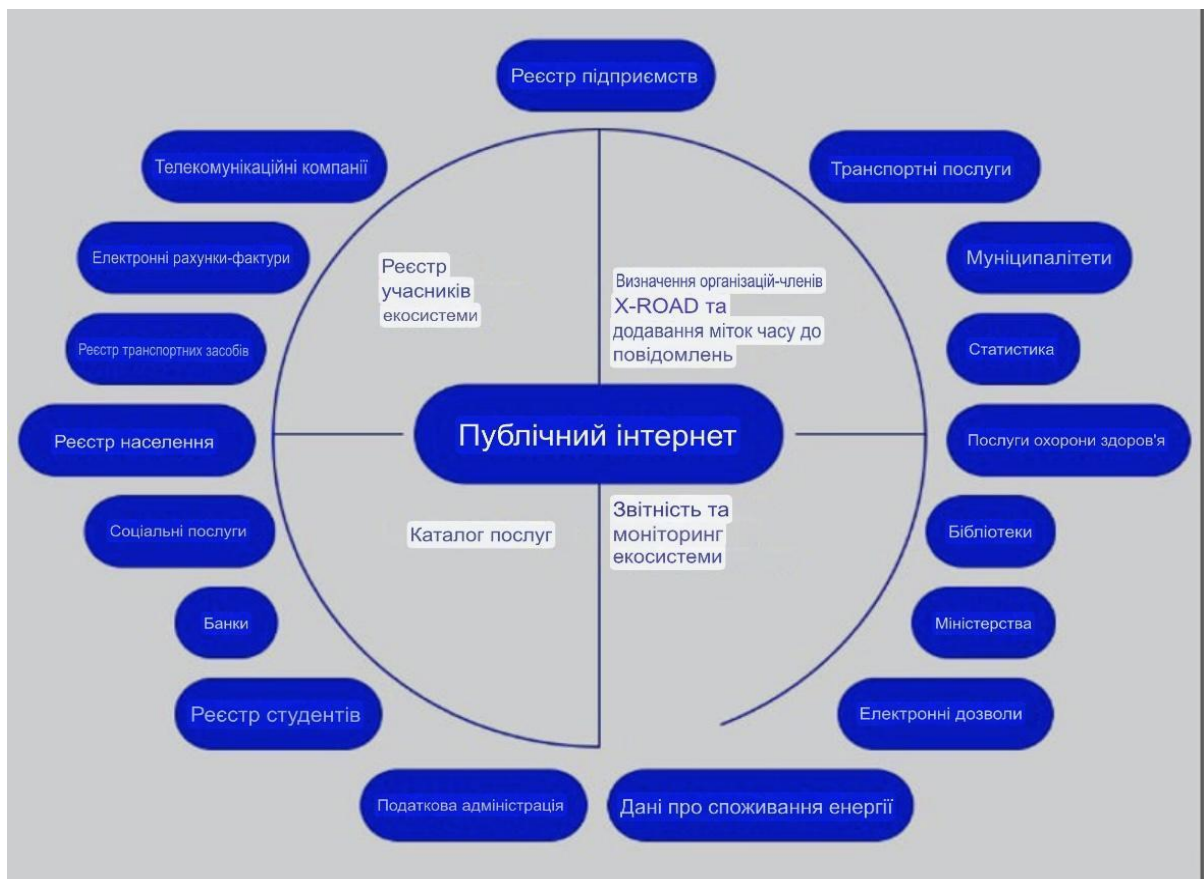


Рис. 3.3 Екосистема цифрової взаємодії на базі платформи X-Road

Аналіз структури, представленої на рис. 3.3, демонструє, що естонські муніципалітети є органічною частиною загальнонаціональної шини даних. Оцінюючи реалістичність імплементації цієї моделі, необхідно чітко підкреслити: автономне впровадження системи типу X-Road на рівні окремої територіальної громади без її функціонування в масштабах усієї держави є технічно та юридично неможливим, оскільки сутність архітектури полягає у взаємодії з центральними державними реєстрами.

Проте для Широківської територіальної громади естонський досвід слугує стратегічним ідеологічним орієнтиром, оскільки в Україні на загальнонаціональному рівні вже розгорнуто та функціонує прямий аналог X-Road — система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта».

Відтак, практична модернізація цифрового контуру Широківської громади не потребує створення власної ізольованої шини даних, а передбачає два паралельні інтеграційні процеси:

- на загальнонаціональному рівні (зовнішня інтеграція): Повноцінне технологічне підключення інформаційних систем Широківської сільської ради до системи «Трембіта». Це дозволить місцевим реєстрам громади (наприклад, реєстру територіальної громади) здійснювати автоматичний, захищений обмін даними в реальному часі з Міністерством юстиції, Державною податковою службою, Пенсійним фондом та іншими відомствами. Це повністю реалізує принцип «лише одного разу» (Once-Only Principle), звільняючи жителів громади від необхідності збору паперових довідок для отримання муніципальних послуг;

- на локальному рівні (внутрішня інтеграція): Впровадження сумісної з національними стандартами місцевої системи електронного документообігу (СЕД) та розгортання локальних геоінформаційних систем (ГІС). Це забезпечить безшовну горизонтальну комунікацію між центральним апаратом сільської ради, Муніципальним бек-офісом та 10 віддаленими старостинськими округами, що гарантує безперервність управління навіть у

кризових умовах Запорізького регіону.

Обробка понад 3 мільярдів транзакцій на рік у масштабах Естонії свідчить про надзвичайну стійкість такої архітектури. Для Широківської ТГ адаптація цієї моделі через національну систему «Трембіта» означає остаточний перехід до безшовної взаємодії.

Така цифрова архітектура прямо забезпечує адаптивність громади, оскільки в умовах кризи інформаційний обмін не переривається, а дані залишаються захищеними та доступними для прийняття оперативних управлінських рішень. Таким чином, досвід X-Road доводить, що цифровізація є не просто автоматизацією послуг, а створенням єдиного інтелектуального простору, де ефективність вимірюється мільйонами заощаджених годин як для державних службовців, так і для громадян

Окрему увагу в естонській практиці приділено цифровій прозорості та підзвітності. Відкритий доступ до даних та використання систем електронних закупівель створюють умови для громадського контролю за використанням бюджетних ресурсів, що мінімізує корупційні ризики та зміцнює довіру населення до інститутів влади. Окрім того, після кібератак 2007 року Естонія стала лідером у сфері кібербезпеки, впровадивши технології розподіленого зберігання даних, що гарантує цілісність інформації навіть у разі масштабних технічних збоїв чи агресивних втручань.

Незважаючи на певні виклики, такі як нерівномірність доступу до високошвидкісного Інтернету в сільській місцевості, естонська модель демонструє високу результативність, поєднуючи інноваційність та безпеку. Впровадження аналогічних інструментів (зокрема систем взаємодії реєстрів та платформ е-демократії) у діяльність Широківської територіальної громади дозволить:

- суттєво скоротити адміністративні витрати (ефективність);
- забезпечити безперервність управління в умовах воєнного стану чи інших надзвичайних ситуацій (адаптивність);
- залучити мешканців до прийняття рішень через інструменти е-

участі.

Отже, естонський досвід цифрової трансформації є стратегічним орієнтиром для модернізації українського місцевого самоврядування. Він доводить, що інноваційні цифрові рішення є не просто додатковим інструментом, а необхідною умовою побудови стійкої, прозорої та адаптивної системи публічного врядування, здатної ефективно реагувати на сучасні виклики.

3.3 Підвищення інституційної стійкості та адаптивного потенціалу територіальних громад

Завершальним етапом модернізації публічного управління на місцевому рівні є формування механізмів інституційної стійкості. В умовах постійних кризових викликів — від безпекових загроз до економічної нестабільності — громада має не лише оперативно реагувати на зміни, а й зберігати здатність до сталого розвитку.

Інституційна стійкість не є статичним показником; це динамічна здатність органів місцевого самоврядування (ОМС) оперативно відновлювати функціональність після кризового впливу. Першочерговим елементом такої стійкості виступає ресурсна автономія. Модернізація системи управління передбачає диверсифікацію джерел наповнення місцевого бюджету, що зменшує залежність громади від центральних трансфертів. Оптимізація управління комунальною власністю та створення сприятливого клімату для місцевого бізнесу дозволяють сформувати фінансовий резерв («подушку безпеки»), необхідний для екстреного фінансування заходів цивільного захисту чи відновлення інфраструктури.

Водночас матеріальні ресурси залишаються неефективними без належного кадрового капіталу. Адаптивність громади безпосередньо корелює з компетенціями управлінського апарату. Інвестиції в інтелектуальну стійкість через програми безперервного навчання (lifelong learning) дозволяють

працівникам виконавчого комітету опанувати навички антикризового менеджменту та цифрової грамотності. Це створює кадровий фундамент, здатний працювати в умовах високої невизначеності, використовуючи інструменти, описані в досвіді цифрової трансформації Естонії.

Логічним продовженням розбудови кадрового потенціалу є перехід до нових методів управління майбутнім. Формування адаптивного потенціалу громади вимагає відмови від жорстких, лінійних стратегій на користь сценарійного планування. Такий підхід передбачає розробку кількох варіантів розвитку подій (базового, оптимістичного та песимістичного), що дозволяє ОМС мати заздалегідь підготовлені алгоритми дій для кожного сценарію.

Важливою складовою адаптивного планування є впровадження системи моніторингу ризиків та раннього попередження. Це передбачає постійний аналіз безпекових, екологічних та соціальних індикаторів. Здатність ідентифікувати загрозу до моменту її переходу в гостру фазу дозволяє громаді діяти превентивно, що значно дешевше та ефективніше, ніж ліквідація наслідків повноцінної кризи. Таким чином, стратегічне планування стає живим процесом, який постійно коригується відповідно до змін зовнішнього середовища.

Інституційна стійкість не може бути забезпечена виключно адміністративними зусиллями; вона фундаментально залежить від рівня соціального капіталу — довіри та згуртованості всередині громади. Активне залучення громадян до процесів прийняття рішень перетворює мешканців із споживачів послуг на суб'єктів управління. Використання цифрових платформ е-демократії дозволяє владі Широківської громади отримувати зворотний зв'язок у реальному часі, що підвищує легітимність та якість управлінських рішень.

Зміцнення зв'язків із громадянським суспільством та волонтерським сектором дозволяє створити мережеву структуру управління. У моменти критичного навантаження на офіційні інституції, налагоджені партнерства з громадськими організаціями дають змогу делегувати їм частину соціальних

функцій (наприклад, розподіл гуманітарної допомоги чи опіку над вразливими групами). Це не лише розвантажує апарат ОМС, а й суттєво підвищує загальну адаптивність системи, роблячи громаду менш вразливою до руйнування централізованих ланцюгів управління.

Для остаточного закріплення запропонованої стратегії модернізації та візуалізації системного зв'язку між усіма етапами реформування, розроблено інтегральну модель підвищення спроможності громади. У таблиці 3.4 систематизовано ключові вектори змін та їх безпосередній вплив на трансформацію системи публічного управління в умовах кризових викликів (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Комплексна модель модернізації ОМС для зміцнення інституційної стійкості

Вектор модернізації	Ключовий інструмент	Вплив на Ефективність	Вплив на Адаптивність
1	2	3	4
Організаційний	Функціональний аудит та сервісні центри (SSC)	Мінімізація витрат через усунення дублювання функцій та бюрократичних ланок.	Чітка вертикаль відповідальності та швидкість прийняття рішень.
Технологічний	Платформа X-Road та принцип «Once-Only»	Заощадження мільйонів робочих годин завдяки автоматизації та обміну даними.	Можливість дистанційного управління та захист даних від зовнішніх загроз.
Стратегічний	Сценарійне планування та моніторинг ризиків	Оптимальний розподіл ресурсів громади за різними сценаріями розвитку подій.	Готовність системи до превентивних дій у разі виникнення нових викликів.

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4
Соціальний	Платформи е-участі та мережева взаємодія	Зниження навантаження на апарат ОМС через залучення волонтерського сектору.	Висока мобілізаційна здатність громади завдяки взаємній довірі.

Таким чином, дані таблиці 3.3 підтверджують, що підвищення інституційної стійкості та адаптивного потенціалу територіальних громад не є окремим ізольованим процесом. Це результат синергії організаційної гнучкості, цифрової потужності та активної взаємодії з громадянським суспільством. Впровадження запропонованої моделі дозволяє Широківській територіальній громаді перейти від реактивного управління (виправлення наслідків кризи) до проактивного розвитку, що є фундаментальною ознакою сучасного демократичного врядування європейського зразка.

Таким чином, підвищення інституційної стійкості є результатом синергії трьох чинників: ресурсного та кадрового забезпечення, гнучкого стратегічного планування та високого рівня соціальної згуртованості. Модернізована громада — це система, де цифрові рішення забезпечують швидкість обміну даними, оптимізована структура гарантує ефективність дій, а адаптивний потенціал дозволяє не лише протистояти кризам, а й використовувати їх як імпульс для подальшої інституційної трансформації.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи визначено основні напрями модернізації діяльності органів місцевого самоврядування в умовах кризових викликів та запропоновано заходи щодо підвищення ефективності управління і стійкості територіальних громад. Проведене дослідження показало, що сучасні умови

потребують більш гнучких підходів до організації роботи органів місцевого самоврядування та швидкого реагування на нові виклики. У роботі обґрунтовано необхідність оптимізації організаційної структури шляхом проведення функціонального аудиту, усунення дублювання повноважень, створення муніципального бек-офісу та впровадження проектного підходу до виконання управлінських завдань. Окремим результатом розділу стала розробка RACI-матриці для Широківської територіальної громади, що дає змогу чітко визначити відповідальних осіб та розподілити повноваження між структурними підрозділами. Запропоновані зміни сприяють підвищенню оперативності прийняття рішень і більш раціональному використанню наявних ресурсів громади. Значну увагу приділено питанням цифрової трансформації місцевого самоврядування. Аналіз досвіду Естонії показав ефективність електронного документообігу, інтегрованих інформаційних систем та цифрових сервісів. Встановлено, що використання подібних інструментів в українських громадах здатне покращити якість адміністративних послуг, спростити взаємодію між органами влади та забезпечити безперервність управлінських процесів у кризових умовах. Дослідження також підтвердило важливість розвитку кадрового потенціалу, фінансової самостійності громад, сценарійного планування та систем моніторингу ризиків. Важливу роль у зміцненні стійкості громади відіграє співпраця органів місцевого самоврядування з громадськими організаціями, волонтерськими ініціативами та жителями. Запропоновані у розділі заходи можуть бути використані для підвищення спроможності Широківської територіальної громади та вдосконалення її роботи в умовах кризових ситуацій.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено комплексне теоретико-методологічне узагальнення та запропоновано практичне вирішення актуального науково-практичного завдання, що полягає в обґрунтуванні та розробці напрямів модернізації діяльності органів місцевого самоврядування в умовах сучасних кризових викликів. Послідовне вирішення поставлених дослідницьких завдань дозволило сформулювати цілісну, логічно побудовану систему висновків, яка відображає рух від фундаментальної теорії публічного управління до конкретних прикладних рекомендацій для вітчизняних територіальних громад.

На початковому етапі дослідження було детально розкрито теоретичну природу, сутнісні характеристики та ключові функції органів місцевого самоврядування як базових суб'єктів забезпечення сталого розвитку локальних територій. Доведено, що в умовах децентралізації публічної влади муніципалітети остаточно еволюціонують від суто виконавчих, трансляційних інституцій до автономних та фінансово спроможних менеджерів суспільного поступу. Їхні класичні функції — економічна, соціальна, екологічна, сервісна та захисна — в умовах сучасного суспільства набувають нового змісту, орієнтованого на створення безпечного та сприятливого життєвого простору. Проте реалізація цих функцій сьогодні відбувається під постійним тиском дестабілізуючих чинників, що актуалізувало необхідність глибокого дослідження природи та сутності кризових ситуацій у системі місцевого врядування. У роботі обґрунтовано, що муніципальна криза є складним деструктивним процесом, який радикально порушує баланс життєдіяльності громади і вимагає негайної трансформації звичних управлінських процедур. Запропонована комплексна класифікація кризових викликів за критеріями їхнього походження дозволила чітко розмежувати безпекові (пов'язані з воєнними діями та загрозами нацбезпеці), техногенно-екологічні, соціально-

економічні та інституційно-правові чинники. При цьому з'ясовано, що специфіка їхнього впливу на управлінські процеси виявляється у виникненні критичного дефіциту часу для прийняття рішень, руйнуванні ресурсних та логістичних ланцюжків, а також у різкому зростанні психологічного напруження серед населення, що вимагає від керівного апарату ОМС високої психологічної та операційної готовності.

З метою пошуку ефективних інструментів протидії згаданим загрозам у роботі було узагальнено провідні світові теоретичні підходи до модернізації публічного управління на місцевому рівні. На основі критичного аналізу концепцій New Public Management, Good Governance, цифрового урядування (Digital Government) та концепції «Розумного міста» (Smart City) було доведено, що вектор сучасних муніципальних реформ має зміщуватися у бік формування гнучких, децентралізованих та клієнто-орієнтованих систем. Інтеграція цих теоретичних парадигм дозволила виокремити операційну ефективність, прозорість, підзвітність та адаптивність як фундаментальні критерії оцінки та ключові орієнтири майбутніх організаційних змін, що забезпечують перехід від жорсткої радянської чи класичної веберіанської бюрократії до моделі сервісної та проактивної громади.

Під час переходу до практико-аналітичного блоку дослідження було здійснено детальний аналіз нормативно-правового забезпечення діяльності місцевого самоврядування в умовах кризових ситуацій різного походження. Юридичний аналіз підтвердив високу ступінь адаптації національного законодавства України до передових міжнародних стандартів, насамперед до положень Європейської хартії місцевого самоврядування. Разом із тим, у роботі підсвічено низку суттєвих правових колізій та прогалин, які виникають у сфері чіткого розмежування повноважень між легітимними органами місцевого самоврядування та тимчасовими військовими адміністраціями під час дії правового режиму воєнного стану. Такі колізії нерідко призводять до дублювання управлінських функцій, гальмування фінансових потоків та зниження загальної швидкості прийняття критично важливих рішень. У

контексті правового аналізу було також оцінено діючі організаційно-управлінські механізми реагування ОМС на кризові виклики. Дослідження засвідчило, що хоча базові інструменти, такі як місцеві комісії з питань ТЕБ та НС, оперативні штаби та механізми спрощеного делегування повноважень виконкомам, є законодавчо регламентованими, їхня реальна операційна ефективність у критичні моменти є нерівномірною і напряду залежить від рівня технологічної зрілості конкретного муніципалітету, наявності захищених систем зв'язку та діджиталізації внутрішніх робочих процесів.

Емпіричним підтвердженням викладених теоретичних положень став детальний аналіз практики антикризового управління на прикладі Широківської територіальної громади. Комплексне дослідження цього кейсу дозволило всебічно оцінити її адаптивний потенціал, виявивши як беззаперечні інституційні успіхи, так і системні вразливості. До головних сильних сторін системи управління Широківської громади в період безпекових та інфраструктурних шоків віднесено високе лідерство керівного складу, здатність до миттєвого розгортання галузевих оперативних штабів, ефективну горизонтальну координацію з волонтерським рухом та міжнародними донорами, а також активне й успішне використання цифрових каналів комунікації (месенджерів та соціальних мереж) для попередження паніки серед населення та збору інформації про руйнування в режимі реального часу. Водночас аналіз виявив низку хронічних слабких сторін, серед яких найбільш критичними є обмеженість фінансових ресурсів власного резервного фонду бюджету, висока кадрова вразливість через відтік кваліфікованих фахівців, відсутність довгострокових стратегічних планів безперервності бізнес-процесів (Business Continuity Planning) та значна технічна зношеність мереж критичної інфраструктури, що сукупно знижує загальну резильєнтність досліджуваного об'єкта.

На основі синергії теоретичних напрацювань та результатів прикладного аналізу у фінальному розділі кваліфікаційної роботи було обґрунтовано та деталізовано комплексні стратегічні напрями модернізації діяльності ОМС.

Насамперед, доведено необхідність кардинальної оптимізації організаційних структур та управлінських процедур через впровадження гнучких матричних моделей управління та елементів Agile-менеджменту. Обґрунтовано, що перехід від вертикальних ієрархічних зв'язків до створення тимчасових міжвідомчих проектних груп під конкретну антикризову задачу дозволяє ліквідувати зайві бюрократичні затримки та забезпечити високу швидкість і результативність прийняття рішень. Важливе місце у системі пропозицій посідає розробка рекомендацій щодо масштабного впровадження інноваційних цифрових рішень, сформованих на основі глибокого вивчення успішного досвіду цифрової трансформації Естонської Республіки (e-Estonia). Визначено, що для українських громад магістральним шляхом має стати побудова захищеної архітектури цифрового урядування з обов'язковим впровадженням інтегрованих платформ взаємодії та обміну даними (аналогів естонської системи X-Road) та суворим нормативним закріпленням принципу «Тільки один раз» (Once-Only). Реалізація цих інструментів у поєднанні з міграцією критичних муніципальних даних у хмарні сховища дозволить гарантувати безперервність надання адміністративних та соціальних послуг населенню навіть за умов фізичного руйнування або окупації адміністративних будівель ОМС.

На завершення роботи було системно визначено довгострокові стратегічні шляхи зміцнення загальної інституційної стійкості та адаптивного потенціалу територіальних громад в умовах тривалої невизначеності. Обґрунтовано, що інституційна резильєнтність громади має формуватися як тривимірна модель, яка включає фінансово-економічну автономію (через диверсифікацію місцевих податків, розширення лімітів резервних фондів та залучення інструментів публічно-приватного партнерства), кадровий розвиток (шляхом впровадження систем безперервного навчання муніципальних службовців антикризовому менеджменту, цифрової грамотності та медіаграмотності), а також розвиток соціального капіталу громади через розбудову сталих мережевих зв'язків із громадським сектором, бізнесом та

релокованими підприємствами. Комплексна та системна реалізація запропонованих у дослідженні модернізаційних заходів дозволить вітчизняним органам місцевого самоврядування не лише ефективно реагувати на поточні екзогенні шоки, а й сформувати стійкий внутрішній імунітет до майбутніх кризових викликів, гарантуючи безпеку, стабільність та високу якість життя громадян за будь-яких умов зовнішнього середовища

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аль-Атті І. Теоретичні підходи до проблеми розвитку сучасної моделі публічного управління. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2022. № 1. С. 6–16.
2. Баско А.В. Правові засади діяльності органів місцевого самоврядування в Україні з урахуванням децентралізації. Дисертація на здобуття освітньо-наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 081 «Право». Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ. 2021. 210 с.
3. Береза А. Сучасні підходи до модернізації публічного управління. *Наукові записки*. Вип. 6(56). С. 144–153.
4. Беззубко Л., Точонов І., Беззубко Б. Цифровізація: проблеми і виклики для управління. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 6 (6). С. 286–297. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-286-297](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-286-297)
5. Бігняк П. І., Михальчук В. М. Реформування державного управління: цифровізація. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 107–113. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.15.107>
6. Була Р. Модель цифрового урядування в Естонії. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2024. Вип. 2 (74). С. 17–23. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-2\(74\)-2](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-2(74)-2).
7. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 50-51. Ст. 572. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 09.05.2026)
8. Волянський П. Б., Гур'єв С. О., Соловйов О. С., Терент'єва А. В. Кризовий менеджмент і принципи управління ризиками в процесі ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій : монографія. Київ : Парламентське видавництво. 2021. 160 с.

URL:<https://indcz.dsns.gov.ua/upload/1/4/4/4/2/9/3/3PIG3pxUgOobzq5wmms8D1VeKOZJ8IA7EmtVb6ot.pdf>

9. Возовик О. О. Класифікація принципів антикризового управління у публічній сфері. *Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 3. С. 77-82.

URL:https://etnuir.tnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/170/dis_Vozovyk_pdfa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

10. Гончарук Н. Т., Прутська О. О. Модернізація системи публічного управління в Україні в умовах європейської інтеграції та воєнного стану. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12, № 1. С. 15–24. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1435> (дата звернення: 08.05.2026).

11. Гудзь П. В., Нечаєва І. А. Регіональне лідерство в публічному управлінні в умовах війни: виклики та можливості. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. № 41 DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.41.5>

12. Гудзь П.В., Гудзь М.В. Організаційно-управлінське забезпечення публічного управління громадським здоров'ям у Запорізькій області. *Сучасний менеджмент організації: витoki, реалії та перспективи розвитку*. Київ: Університет «КРОК», 2022. С.335-337

13. Коваленко М. В. Оптимізація організаційної структури органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. *Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи*. Хмельницький: ХНТУ, 2025. С. 142–145. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18048469>

14. Європейська хартія місцевого самоврядування : міжнародний документ від 15 жовтня 1985 р. (ратифікована Законом України від 15.07.1997 № 452/97-ВР). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text

15. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 19.04.2026)

16. Карамишев Д., Дзюндзюк В. Цифрові сервіси як інструменти впровадження концепції “громадська участь 2.0” у повоєнне відновлення в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. № 2 (63). С. 84–98. URL: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-2-06>

17. Краковська А., Бабик М. Цифровізація адміністративних послуг в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2022. № 70. С. 329–334. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.52>

18. Колмакова, О., Халіна, В., & Устіловська, А. (2024). Алгоритм проведення діагностики кризових явищ на ранніх стадіях як частина механізму забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. (63). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-6>

19. Копитко М. І., Маланчук А. Соціально-психологічне управління підприємством в умовах сталого розвитку та негативного впливу сучасних загроз. *Вісник науки і освіти*. 2024. № 1 (19). DOI:[https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-1\(19\)-1576-1586](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-1(19)-1576-1586)

20. Коваль О. М., Проданик В. М. Теоретичні засади модернізації публічного управління розвитком територій як об’єкту наукового пізнання. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2022. №1(16). URL:<http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/15414>

21. Ковальський М.Р., Пустовойт Є.О. Ресурсний територіальний потенціал і методичні основи його оцінки. *Публічне урядування*. 2021. № 3 (28). С. 31–37.-DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3\(28\)-4](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3(28)-4)

22. Козак М. О. Розвиток демократичних принципів місцевого самоврядування в умовах євроінтеграції : кваліфікаційна робота магістра. Житомир, 2022

23. Конституція України. Розділ XI. Місцеве самоврядування URL: <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-xi> (дата звернення: 18.04.2026)

24. Конституційно-правове забезпечення правозахисної діяльності у сфері місцевого самоврядування: досвід компаративного аналізу : монографія. О.: Видавничий дім «Гельветика». 2021. 316 с. URL:https://constitutionalist.com.ua/wp-content/uploads/2022/06/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%82%D1%83%D1%86-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%B2-%D0%B7%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD-%D0%BC%D0%B8%D1%81%D1%86%D0%B5%D0%B2-%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D1%80%D1%8F%D0%B4%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD_%D0%905-%D1%82%D0%B2%D0%B5%D1%80.pdf
25. Кравченко Т.А., Гудзь П.В., Нечаєва І.А. Пріоритети інвестування місцевих програм розвитку, як імперативи активізації територіальних громад в Україні. *Національні інтереси України*. 2025. № 11(16). С. 1180-1201. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-11\(16\)-1180-1201](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-11(16)-1180-1201)
26. Кодекс цивільного захисту України : Закон України від 02.10.2012 № 5403-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 34-35. Ст. 458. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17> (дата звернення: 09.05.2026).
27. Лелеченко А. П., Мамонова В. В. Цифровізація місцевого самоврядування: досвід країн ЄС та перспективи для українських територіальних громад. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2025. № 1(31). С. 44–58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1329.2025.1.5>
28. Міщенко В. І. Стратегічне управління процесами цифрової трансформації економіки. *Економіка України*. 2022. № 1. С. 67–81. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.067>
29. Мойса В. В. Засади реагування на кризові ситуації в умовах змін динамічності зовнішнього середовища: виклики для системи управління. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2025. № 1. С. 30–37. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/9108>
30. Назаренко Д. Л. Формування системи адвокати в місцевому

самоврядуванні. Київ : Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. 2021. 232 с.

URL:https://constitutionalist.com.ua/wp-content/uploads/2022/06/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%82%D1%83%D1%86-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%B2-%D0%B7%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD-%D0%BC%D0%B8%D1%81%D1%86%D0%B5%D0%B2-%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D1%80%D1%8F%D0%B4%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD_%D0%905-%D1%82%D0%B2%D0%B5%D1%80.pdf

31. Нечаєва, І. А., Гудзь, П. В. Роль публічного менеджера в управлінні ефективністю використання публічних фінансів в умовах воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. 4(114), 124–132. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-4\(114\)-124-132](https://doi.org/10.26642/ema-2025-4(114)-124-132)

32. Нечаєва, І., Гудзь, П. Критичний огляд методів оцінки ефективності функціонування органів публічної влади. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 9. С. 107–122. DOI: 10.31470/2786-6246-2024-9-107-122.

33. Організаційні засади місцевого самоврядування в умовах воєнного стану : практичний посібник. Київ, 2024 URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/organizacijni_zasady_miscevogo_samovryaduvannya_v_umovah_voennogo_stanu.pdf (дата звернення: 28.04.2026)

34. План заходів з реалізації Стратегії розвитку Широківської територіальної громади до 2027 року. URL: [https://assets.tina.io/6c97d0e5-ee25-40cc-b8a4-86f5e434ecde/II_Plan_Strategii_Shyrokivska_7_fin%20\(218720812\).docx.pdf](https://assets.tina.io/6c97d0e5-ee25-40cc-b8a4-86f5e434ecde/II_Plan_Strategii_Shyrokivska_7_fin%20(218720812).docx.pdf) (дата звернення: 28.04.2026.)

35. Пустовойт Є.О., Литвин Ю.О. Умови розвитку конкурентних переваг регіону у системі публічного управління. *Наукові перспективи*. 2022. No 1 (19). С. 521–527. DOI:[10.52058/2708-7530-2022-1\(19\)-521-527](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-1(19)-521-527)

36. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 20-21. Ст. 190. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14> (дата звернення: 09.05.2026).
37. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 28. Ст. 250. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення: 09.05.2026).
38. Про правовий режим надзвичайного стану : Закон України від 16.03.2000 № 1550-III. Відомості Верховної Ради України. 2000. № 23. Ст. 176. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-14> (дата звернення: 09.05.2026).
39. Сливчук В. Місьцеве самоврядування: сутність поняття, специфіка та характерні ознаки. Вісник Прикарпатського університету. 2024. №17. С. 205-211. DOI:[10.32782/2312-1815/2024-17-25](https://doi.org/10.32782/2312-1815/2024-17-25)
40. Слободянюк М. А. Структурно-якісна складова характеристики органів місцевого самоврядування. *Європейські орієнтири розвитку України в умовах війни та глобальних викликів XXI століття: синергія наукових, освітніх та технологічних рішень*. Одеса. 2023. Т. 2. С. 64-66. URL: <https://hdl.handle.net/11300/25999>
41. Стійкість громад в умовах війни: практичний посібник для органів місцевого самоврядування. Київ : Проект «ГОВЕРЛА», 2024. 112 с. URL: <https://monitoring.uacrisis.org/resilience-guide-2024> (дата звернення: 05.05.2026).
42. Титикало Р. С. Функції органів місцевого самоврядування. *Наукові записки. Серія: Право*. 2022. № 12. С. 286–291 URL: <https://doi.org/10.36550/2522-9230-2022-12-286-291>
43. Черняк М.Є. Модернізація територіальної організації влади в Україні як чинник регіонального розвитку. Харківський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Харків. 2020. 241 с. URL:https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/kbuapa/filesforpages/science/anotacia_chme_2.pdf

44. Шевченко О. О., Кульчицька Е. А. Модернізація механізму публічного управління розвитком регіону. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 37. С. 56–59. URL:<https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/37-2023/10.pdf>

45. Широківська сільська територіальна громада Запорізького району Запорізької області. Офіційний сайт громади. URL: <https://shtg.gov.ua> (дата звернення: 28.04.2026)

46. Шпиґа П., Прокопчук І., Тирусъ Б. Використання цифрових інструментів у реформуванні державного управління в Україні. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2025. Вип. 1 (77). С. 211–218. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-1\(77\)-30](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-1(77)-30)

47. Facts & Figures : e-Estonia. URL: <https://e-estonia.com/facts-and-figures/> (дата звернення: 09.05.2026).

48. Стаття 143. Конституція України : електронне науково-практичне видання : вебсайт. URL: <https://constitution.in.ua/articles/143/> (дата звернення: 18.05.2026)

49. Система місцевого самоврядування. Муніципальне право України : підручник. за ред. В. Ф. Погорілка, О. Ф. Фрицького. Київ : Знання, 2001. URL: https://pidru4niki.com/16520205/pravo/sistema_mistsevogo_samovryaduvannya(дата звернення: 18.05.2026).

50. Kuhlmann S., Bouckaert G. Local Public Sector Reforms in Times of Crisis: National Trajectories and International Comparisons. London: Palgrave Macmillan, 2016.

51. Ladner A., Keuffer N., Baldersheim H. Local Autonomy Index for European Countries (1990–2020). *Brussels: European Committee of the Regions*. 2021.

52. Zinchenko, A., & Nechayeva, I. (2025). Anti-corruption strategy as an element of state policy in the field of customs administration. *Public management and policy*, 12(16). <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.12.14>
53. Nechyaeva, I., & Shylovets, I. (2026). The Ukrainian pension system of the future: The potential for using cryptocurrency instruments within pension provision. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*, 13(1), 32–44. <https://doi.org/10.52566/msu-econ1.2026.32>
54. Iryna Nechayeva, Larisa Ocheretko, Svitlana Voitenko. Impact investing: accounting and cost management features. *Academy review*. 2025. № 2 (63). P. 143-159. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2025/2/10.pdf>
<https://doi.org/10.32342/3041-2137-2025-2-63-9>
55. Shah A. *Local Governance in Developing Countries*. Washington, DC: World Bank, 2006.
56. Council of Europe. *Toolkit on Modern and Effective Local Government*. Strasbourg: Council of Europe, 2022.
57. Про затвердження Типового положення про регіональну та місцеву комісію з питань техногенно-екологічної безпеки і надзвичайних ситуацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 17.06.2015 № 409. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/409-2015-%D0%BF#Text>.

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 16:07:35 11.06.2026

Назва файлу з підписом: Модернізація діяльності органів місцевого самоврядування в умовах кризових ситуацій.docx.asice
Розмір файлу з підписом: 836.4 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Модернізація діяльності органів місцевого самоврядування в умовах кризових ситуацій.docx
Розмір файлу без підпису: 906.0 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: НЕЧАЄВА ІРИНА АНАТОЛІЇВНА

П.І.Б.: НЕЧАЄВА ІРИНА АНАТОЛІЇВНА

Країна: Україна

РНОКПП: 2248812001

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 16:07:34 11.06.2026

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000FD023901D53E9506

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)

Формат підпису: 3 повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2026.04.06 13:00

ВИСНОВОК КЕРІВНИКА
на дипломну роботу студента
Національного університету «Запорізька політехніка»

КЛИМ Юлія Василівна
(П.І.Б.)

на тему: **«МОДЕРНИЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ»**
зі спеціальності: 281 «Публічне управління та адміністрування»

1. **Актуальність теми** «Модернізація діяльності органів місцевого самоврядування в умовах кризових ситуацій» зумовлена необхідністю підвищення ефективності функціонування територіальних громад в умовах зростання кількості та складності викликів, пов'язаних із воєнними діями, економічною нестабільністю, демографічними змінами, техногенними та природними загрозами. Сучасні кризові ситуації вимагають від органів місцевого самоврядування швидкого реагування, адаптивності управлінських процесів, ефективного використання ресурсів і впровадження інноваційних підходів до надання публічних послуг. Волонтерів існуючих механізмів управління не завжди відповідають сучасним вимогам щодо забезпечення стійкості та безперервності функціонування громад. У зв'язку з цим особливого значення набуває модернізація діяльності органів місцевого самоврядування, спрямована на підвищення їхньої спроможності протидіяти кризовим явищам, забезпечувати сталий розвиток територій та задовольняти потреби населення в умовах невизначеності.

2. **Наукове та практичне значення роботи.** Тема дипломної роботи є актуальною та має наукове і практичне значення в контексті підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування в умовах кризових ситуацій. Наукове значення роботи полягає в узагальненні теоретичних підходів до модернізації системи місцевого самоврядування, дослідженні особливостей антикризового управління територіальними громадами та систематизації сучасних підходів до забезпечення їх адаптивності й інституційної стійкості. Практичне значення роботи пов'язане з розробкою рекомендацій щодо вдосконалення звітності, цілісних місцевих самоврядування, оптимізації управлінських процесів та впровадження цифрових інструментів в практиці місцевого управління. Разом з тим практична цінність окремих запропонованих заходів зменшується через недостатній рівень їх економічного та організаційного обґрунтування, а також відсутність оцінки очікуваних результатів від їх впровадження. Крім того, результати дослідження не пройшли належної апробації, що обмежує можливості оцінки їх практичної ефективності. Незважаючи на зазначені недоліки, робота містить положення та рекомендації, які можуть бути використані як основа для подальших досліджень і вдосконалення практики діяльності органів місцевого самоврядування в умовах кризових викликів.

3. **Відповідність роботи заявленню та рівень розкриття плану роботи.** Загальна структура дипломної роботи відповідає затвердженному заявленню та догцці дослідження, а основні питання, передбачені планом, знайшли відображення у відповідних розділах. Однак, окремі загляння роботи виконано частково, а рівень розкриття теми потребує більш ґлибокого аналітичного опрацювання.

4. **Ступінь самостійності роботи студента.** Робота має завершений характер і відображає особисту участь студента у виконанні поставлених завдань.

5. **Якість оформлення роботи.** Дипломна робота в цілому оформлена відповідно до встановлених вимог щодо підготовки кваліфікаційних робіт. Робота пройшла **взаємодіючий контроль**, що підтверджує її відповідність основним вимогам щодо оформлення.

6. **Недоліки роботи.** До недоліків дипломної роботи слід віднести вельогатний рівень критичної перевірки окремих інформаційних джерел та статистичних даних, що позначилося на точності окремих положень і розрахунків. У роботі недостатньо уваги

приділено аналізу діяльності досліджуваної громади, що дещо обмежує обґрунтованість окремих висновків та практичних рекомендацій. Також у тексті роботи наявні окремі невідповідності між результатами проведеного дослідження та сформульованими висновками, які потребують додаткового уточнення й узгодження. Крім того, результати дослідження не пройшли належної апробації, зокрема відсутні публікації тез доповідей або інші форми представлення окремих результатів на науково-практичних заходах.

Волонтерів зазначені недоліки в цілому не зменшують цінності виконаного дослідження та не впливають на можливість його допуску до захисту.

7. **Загальна оцінка роботи та рекомендації про допуск до захисту перел ЕК.** Дипломна робота в цілому відповідає встановленим вимогам, а її автор заслуговує на присвоєння відповідної кваліфікації за результатами успішного захисту.

Науковий керівник _____

К.А.М. доц. кафедри менеджменту та адміністрування НЕЧАСБАІА.
(підпис) (посада, науковий ступінь, місце роботи П.І.Б.)

« ____ » _____ 2026 р.

Форма № 31

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

РЕЦЕНЗИЯ
на дипломний проєкт (роботу)

Модернізація органів місцевого самоврядування в умовах кризових викликів
(назва теми дипломного проєкту (роботи))

Студент (ка) Клим Юлія Василівна

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
(код, найменування спеціальності)

Обсяг проєкту 82 стор.

Кількість аркушів креслень _____

Кількість сторінок пояснювальної записки 82 стор.

а) короткий зміст проєкту (роботи) та прийнятих рішень

У дипломній роботі розглянуто теоретичні та практичні аспекти модернізації органів місцевого самоврядування в умовах кризових викликів; досліджено сучасні підходи до реформування системи місцевого самоврядування, проаналізовано вплив воєнних, соціально-економічних та управлінських криз на діяльність органів місцевої влади. Проведено аналіз механізмів адаптації органів місцевого самоврядування до кризових умов та визначено напрями підвищення ефективності публічного управління на місцевому рівні. Запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення діяльності органів місцевого самоврядування в сучасних умовах.

б) висновок про відповідність проєкту (роботи) завданню

У цілому побудова дипломної роботи відповідає затвердженому плану та послідовності дослідження, а основні положення знайшли відображення у змісті відповідних розділів. Проте деякі завдання виконано частково, що зумовлює необхідність поглиблення аналітичної складової та більш детального обґрунтування окремих висновків.

в) характеристика виконання кожного розділу дипломного проєкту (роботи), рівень відповідності останнім досягненням науки та техніки і передовим методам роботи

Розділ 1: розкрито теоретико-методологічні засади функціонування та модернізації органів місцевого самоврядування в умовах кризових викликів, досліджено сучасні підходи до розвитку системи публічного управління.

Розділ 2: увагу зосереджено переважно на загальній характеристиці предмета дослідження, при цьому проведений аналіз має описовий характер і не підкріплений достатньою кількістю статистичних даних, аналітичних показників та розрахунків. Відсутність належної аналітичної бази ускладнює

оцінку реального стану досліджуваної сфери та знижує рівень обґрунтованості сформульованих висновків і практичних рекомендацій. Розділ 3: запропоновані рекомендації загалом відповідають меті дослідження, проте їх вплив на підвищення ефективності та адаптивності органів місцевого самоврядування в умовах кризових ситуацій розкрито недостатньо повно, що потребує подальшого уточнення та підтвердження відповідними розрахунками або практичними оцінками.

г) негативні особливості виконання проєкту (роботи) _____

Недоліком роботи є відсутність у другому розділі ґрунтовного аналізу діяльності об'єкта дослідження. Серед недоліків роботи слід відзначити нерівномірність викладення матеріалу за окремими підрозділами. Зокрема, деякі структурні елементи роботи мають недостатній обсяг (п.2.1 неповні 4 с., п. 3.2 – 4 с.)

д) позитивні особливості _____

Робота виконана на достатньому теоретичному та практичному рівні, характеризується актуальністю теми, відповідними структурою та підходом до дослідження проблематики модернізації органів місцевого самоврядування.

е) оцінка графічного оформлення та пояснювальної записки до проєкту (роботи)

Текст дипломної роботи проілюстровано таблицями, схемами та рисунками, які доповнюють зміст дослідження.

е) відгук про проєкт (роботу) загалом

Дипломна робота має теоретичне та практичне значення, демонструє достатній рівень професійної підготовки здобувача вищої освіти та здатність застосовувати отримані знання під час вирішення актуальних проблем у сфері місцевого самоврядування та публічного управління.

ж) інші зауваження _____

Відсутні.

з) оцінка проєкту (роботи) _____

Дипломна робота може бути рекомендована до захисту перед екзаменаційною комісією.

Рецензію склав Б.Є.Н. доц.каф.МтаД БОРИСЕНКО О.С.

(підпис, місце роботи, крижик, чи 'х' на безкрижик)

(підпис)

« ____ » _____ 20 ____ р.