

Пріоритети ресурсного забезпечення публічного управління в територіальних громадах

У статті здійснено системний аналіз пріоритетів ресурсного забезпечення публічного управління в територіальних громадах України в умовах трансформації місцевого самоврядування, децентралізаційних процесів, загострення системних викликів та розгортання повномасштабної війни. Обґрунтовано актуальність дослідження, що зумовлена зростаючим значенням ресурсної спроможності громад як базової передумови ефективності місцевої влади, надання якісних публічних послуг та забезпечення резильєнтності в умовах кризи. Теоретико-методологічну основу дослідження сформовано на засадах публічного управління, економіки публічного сектора, адміністративної науки та теорії резильєнтності. У роботі акцентовано увагу на чотирьох ключових напрямках ресурсного забезпечення органів місцевого самоврядування (ОМС): фінансовому, кадровому, інформаційному та матеріально-технічному. На основі аналізу статистичних даних та регіональних звітів розкрито взаємозв'язок між обсягом управлінських витрат і рівнем власних доходів місцевих бюджетів. Встановлено, що в містах і на обласному рівні спостерігається позитивний ефект масштабу, що дозволяє зменшувати частку адміністративних витрат і спрямовувати більше ресурсів на розвиток соціальної, освітньої та інфраструктурної сфер. Натомість у сільських громадах частка витрат на утримання ОМС є значно вищою, що зумовлює необхідність оптимізації структури управління та пошуку додаткових джерел фінансування.

Кадровий компонент проаналізовано крізь призму професіоналізації, мотивації, вікової структури та регіонального дисбалансу. Аргументовано необхідність розроблення Національної стратегії кадрового забезпечення ОМС, що має включати створення регіональних центрів підвищення кваліфікації, механізми професійного зростання та оцінки ефективності персоналу. Інформаційне забезпечення розглянуто як інструмент цифровізації управлінських процесів і підвищення прозорості влади. Наведено статистичні дані про рівень цифрової інфраструктури в регіонах України, який залишається недостатнім: повноцінний доступ до цифрових систем мають лише 41 % ОМС. Підкреслено необхідність розбудови єдиного інформаційного простору, що поєднує локальні, регіональні й національні платформи, та запровадження інструментів обробки великих даних (Big Data) для підвищення якості управлінських рішень. Матеріально-технічне забезпечення розглянуто в контексті інституційної спроможності громад. Проаналізовано дані Асоціації міст України, згідно з якими Київська та Дніпропетровська області мають найвищий рівень технічного оснащення, тоді як у Черкаській і Сумській – найнижчий. Встановлено, що успішна модернізація матеріальної бази можлива за умов залучення інвестицій, субвенцій, грантів, а також розвитку державно-приватного партнерства. Доведено, що ефективне ресурсне забезпечення публічного управління на рівні територіальних громад потребує комплексного підходу, що враховує як макроекономічні умови, так і специфіку локальних контекстів. Запропоновано переходити від фрагментарних управлінських рішень до впровадження цілісної фінансово-економічної стратегії розвитку громад, орієнтованої на досягнення стійкого зростання, соціальної згуртованості та інституційної резильєнтності. У цьому контексті інтеграція фінансових, кадрових, інформаційних і матеріальних ресурсів є не лише технічним завданням, а й стратегічним завданням публічної політики.

Ключові слова: територіальні громади; публічне управління; ресурсне забезпечення; децентралізація; місцеве самоврядування; резильєнтність; фінансова спроможність; кадрова політика; цифрове врядування.

Актуальність теми. У контексті сучасних процесів децентралізації та трансформації системи місцевого самоврядування питання ресурсного забезпечення публічного управління в територіальних громадах набуває особливого значення. Ефективність функціонування органів місцевого самоврядування (далі – ОМС) безпосередньо визначає якість надання публічних послуг, рівень довіри населення до органів влади та загальний соціально-економічний розвиток регіонів. В умовах загострення системних викликів, спричинених повномасштабною війною, економічною нестабільністю та зростаючим фінансовим навантаженням на місцеві бюджети виникає нагальна потреба в концептуальному переосмисленні підходів до ресурсного забезпечення системи публічного управління на рівні громад.

Ефективність функціонування місцевих органів влади безпосередньо залежить від наявності та збалансованого використання матеріальних, кадрових, інформаційних і фінансових ресурсів. Матеріальні ресурси охоплюють розвиток сучасної інфраструктури, забезпечення високотехнологічного технічного оснащення, удосконалення логістичних механізмів управлінської діяльності. Кадрове забезпечення передбачає не лише підготовку компетентних управлінських кадрів, а й їхню здатність до адаптації в умовах кризових змін, інноваційного мислення та стратегічного планування. Інформаційне забезпечення повинно інтегрувати цифрові технології, платформи електронного врядування, системи обробки великих даних для посилення аналітичного потенціалу прийняття управлінських рішень.

Фінансова складова ресурсного забезпечення потребує переорієнтації з підходу, що базується виключно на принципі достатності бюджетних призначень, на концепцію ефективного та результативного використання ресурсів. Така концепція передбачає запровадження механізмів середньо- та довгострокового фінансового планування, оцінювання результативності бюджетних програм, залучення альтернативних джерел фінансування, зокрема через державно-приватне партнерство, грантові програми, інвестиційні проекти. Інтеграція ресурсних компонентів у єдину систему забезпечення резильєнтності ОМС створює передумови для підвищення якості публічного управління, розширення доступності та якості публічних послуг, зміцнення демократичних основ місцевої влади та посилення соціальної згуртованості громад. Відтак в умовах гібридних загроз і багатовекторних викликів, удосконалення ресурсного забезпечення має розглядатися як ключовий інструмент підвищення резильєнтності місцевого врядування та реалізації стратегічних цілей сталого розвитку.

Витрати на утримання апарату управління мають бути збалансовані з інвестиціями у стратегічно важливі напрями: освіту, охорону здоров'я, інфраструктуру, безпеку та соціальний захист. Надмірна частка видатків на управлінські функції може свідчити про неефективність бюджетної політики громади, тоді як їх недостатність – про ризики управлінської спроможності. Одним із ключових завдань є оптимізація структури управлінських витрат і встановлення чітких фінансових орієнтирів відповідно до реальних потреб та потенціалу громади.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, на які спирається автор. Проблематика ресурсного забезпечення публічного управління в територіальних громадах активно досліджується у працях українських учених, особливо в контексті реалізації реформи децентралізації, зміцнення місцевого самоврядування та розвитку інституційної спроможності громад. У працях В.Євченка та Л.Тереняк [1] висвітлено досвід країн ЄС у формуванні ефективної ресурсної бази для функціонування територіальних громад. Автори доводять, що однією з головних умов стабільного розвитку є наявність достатнього фінансового, кадрового та інфраструктурного ресурсу, що дозволяє громадам реалізовувати стратегічні цілі. Бобровський О. [2] акцентує увагу на інституційних механізмах публічного управління, зокрема на ролі ресурсного забезпечення як базового елемента функціонування громад. Грицишен Д., Абрамова І., Мороз Ю. [3, 4] підкреслюють необхідність оптимізації фінансових потоків і забезпечення прозорості у використанні бюджетних коштів територіальних громад. Практичний вимір проблеми представлено у дослідженні Інституту громадянського суспільства [5], в якому аналізується стан публічних інвестицій, стратегічне планування місцевого економічного розвитку та інструменти підтримки інвестиційної спроможності громад. З правової точки зору, питання нормативного забезпечення ефективного використання ресурсів розкриває М.Бурик [6], який розглядає актуальні виклики правової підтримки публічного управління у сфері економічної безпеки територіальних громад, зокрема через призму бюджетної децентралізації та контролю за витратами коштів. Таким чином, огляд останніх наукових джерел дозволяє зробити висновок про наявність чітко окреслених тенденцій у науковій літературі: від переважно теоретичних підходів до формування ресурсної бази громад до розроблення прикладних інструментів управління ресурсами на рівні локальних адміністрацій. Проте вважаємо, що обґрунтування пріоритетів ресурсного забезпечення публічного управління в територіальних громадах потребує уточнення та конкретизації.

Метою статті є теоретико-методичне обґрунтування пріоритетів ресурсного забезпечення публічного управління в територіальних громадах.

Викладення основного матеріалу. У цьому контексті важливим стає аналіз стану фінансування органів місцевого самоврядування в розрізі територіальних громад, виявлення відмінностей у частці управлінських витрат та окреслення пріоритетних напрямів реформування фінансової політики публічного управління. Згідно з офіційними даними, загальний обсяг видатків місцевих бюджетів України за січень–листопад 2024 р. становив 429,6 млрд грн, з яких 46,0 млрд грн, або 10,7 %, було спрямовано на утримання органів місцевого самоврядування [7, 8]. Така частка загалом вважається допустимою, однак в регіональному розрізі спостерігається суттєва диференціація, що свідчить про неоднорідність підходів до фінансування управлінського апарату (табл. 1).

Таблиця 1

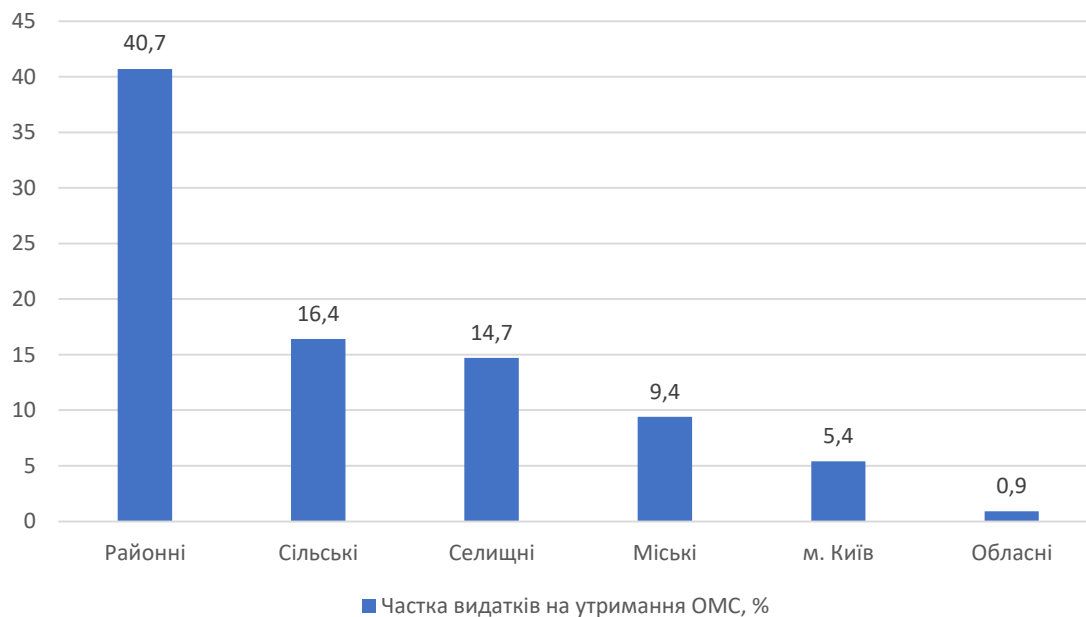
Частка видатків на утримання органів місцевого самоврядування у видатках загального фонду
у січні–листопаді 2024 р.

Назва області	Загальний обсяг видатків ЗФ місцевих бюджетів, млн грн	Видатки на утримання ОМС, млн грн	Частка видатків на утримання ОМС у загальному обсязі видатків, %
Вінницька	17 976,2	2 014,2	11,2
Волинська	12 120,6	1 196,9	9,9
Дніпропетровська	41 260,7	3 745,6	9,1
Донецька	12 339,6	1 833,5	14,9
Житомирська	13 286,5	1 509,0	11,4
Закарпатська	13 264,2	1 647,1	12,4
Запорізька	14 506,5	1 591,5	11,2
Івано-Франківська	14 970,6	1 621,9	10,8
Київська	26 066,3	3 127,9	12,0
Кіровоградська	11 336,7	1 416,0	12,5
Луганська	2 359,9	500,8	21,2
Львівська	30 147,9	2 934,3	9,7
Миколаївська	12 111,7	1 487,1	12,3
Одеська	25 777,1	3 057,0	11,9
Полтавська	18 640,3	2 159,6	11,6
Рівненська	13 295,7	1 302,6	9,8
Сумська	10 662,6	1 442,6	13,5
Тернопільська	10 944,4	1 235,7	11,3
Харківська	26 599,7	3 001,4	11,3
Херсонська	5 799,7	903,8	15,6
Хмельницька	14 281,6	1 559,8	10,9
Черкаська	13 592,9	1 686,3	12,4
Чернівецька	9 187,7	991,7	10,8
Чернігівська	10 867,0	1 335,6	12,3
м. Київ	48 544,5	2 744,8	5,7
Україна	429 581,3	46 045,8	10,7

Джерело: побудовано на основі [8]

Місто Київ демонструє найнижчу частку видатків на ОМС – лише 5,7 %, що вказує на високий рівень бюджетної ефективності та масштабність фінансової бази столиці. До регіонів з ефективною структурою управлінських витрат також можна зарахувати Дніпропетровську (9,1 %), Львівську (9,7 %) та Рівненську (9,8 %) області. Найбільше видатків на утримання органів місцевого самоврядування спостерігається в Луганській області – 21,2 %, що може пояснюватися особливими умовами функціонування територій, наближених до зони бойових дій, або неефективністю структури управління. Схожа ситуація у Херсонській (15,6 %) та Донецькій (14,9 %) областях, де також зафіксовані одні з найвищих часток витрат на управління. Такі показники потребують детальнішого аудиту, адже вони суттєво перевищують середній по країні рівень і можуть свідчити про завищені адміністративні витрати.

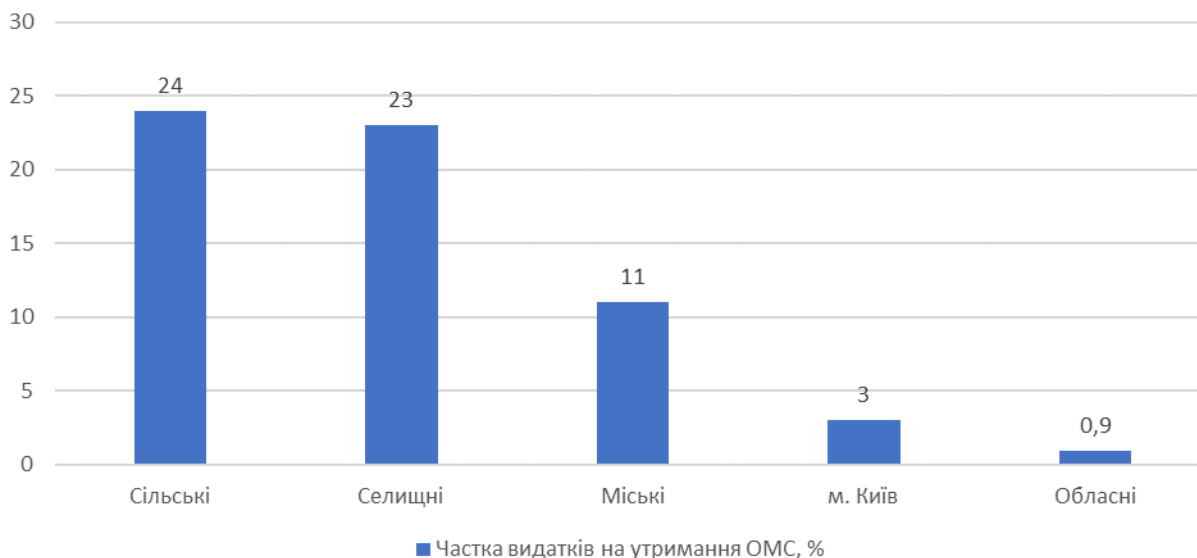
Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що одним з пріоритетів удосконалення системи публічного управління має стати оптимізація витрат на утримання адміністративного апарату, зокрема шляхом цифровізації, укрупнення, запровадження показників та прозорих механізмів оцінки ефективності його роботи. Особливу увагу слід приділити громадам із часткою витрат понад 13 %, адже вони потребують оцінки доцільності таких витрат у контексті загального бюджетного стану й потреб мешканців. Частку видатків на утримання ОМС у сукупних видатках місцевих бюджетів за видами бюджетів у 2024 р. проілюстровано на рисунку 1.



Джерело: побудовано на основі [8]

Рис. 1. Частка видатків на утримання ОМС у сукупних видатках місцевих бюджетів за видами бюджетів у 2024 р., %

Аналіз структури видатків місцевих бюджетів у 2024 р. свідчить про значну диференціацію частки витрат на утримання ОМС залежно від типу бюджету. Найвищу частку витрат демонструють районні бюджети – 40,7 %, що може бути зумовлено збереженням великої адміністративної мережі та недостатнім рівнем оптимізації управлінських функцій. Значна частка витрат також спостерігається у сільських (16,4 %) та селищних (14,7 %) бюджетах, що вказує на порівняно високу вартість обслуговування місцевих владних структур у малих громадах при обмеженій фінансовій базі доходів. Водночас у містах, зокрема у м. Києві та на обласному рівні частка видатків на утримання ОМС суттєво нижча – 9,4, 5,4 та 0,9 % відповідно, що є свідченням більш ефективних управлінських процесів у великих адміністративних одиницях, де спостерігається економія на масштабі та краще фінансове планування. Аналіз співвідношення видатків на утримання органів місцевого самоврядування до власних доходів місцевих бюджетів у 2024 р. проілюстровано на рисунку 2.



Джерело: побудовано на основі [8]

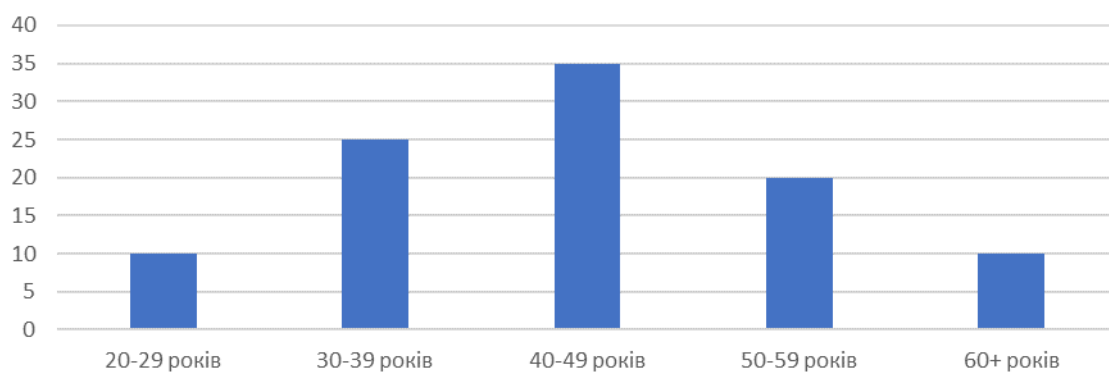
Рис. 2. Співвідношення видатків на утримання ОМС до власних доходів місцевих бюджетів за видами бюджетів у 2024 р., %

Проведений аналіз вказує на значні розбіжності між витратами на утримання ОМС у різних за типами місцевих бюджетах. Найвищі показники характерні для сільських (24 %) та селищних (23 %) бюджетів, що вказує на високе адміністративне навантаження на власні доходи. Натомість у містах (11 %), Києві (3 %) та на обласному рівні (1 %) співвідношення видатків на утримання ОМС є значно нижчим, що демонструє позитивний ефект масштабу та більш розвинену фінансову базу. Зменшення частки адміністративних витрат у власних доходах дозволяє великим громадам спрямовувати більше ресурсів на реалізацію соціально-економічних та інфраструктурних проєктів. Таким чином, проведений аналіз підтверджує необхідність подальшої реформи системи місцевого самоврядування з урахуванням особливостей бюджетної спроможності різних за типом і розмірами громад виконувати покладені на них повноваження.

Відповідно до Методики формування спроможних територіальних громад, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України у 2015 р., спроможною визнається така територіальна громада (села, селища або міста), яка після добровільного об'єднання здатна самостійно або через створені органи місцевого самоврядування забезпечувати якісне надання базових публічних послуг, зокрема, освітніх, культурних, медичних, соціальних та житлово-комунальних послуг [9]. При цьому ключовими критеріями оцінки спроможності громади є не лише фінансова самодостатність та розвинена інфраструктура, але й належний кадровий потенціал, спроможний забезпечити ефективне управління місцевими справами. Особливої актуальності ці вимоги набувають у контексті формування пріоритетів ресурсного забезпечення публічного управління в територіальних громадах, коли оптимізація кадрових ресурсів, модернізація інфраструктури і розвиток соціальних сервісів стають запорукою підвищення стійкості та конкурентоспроможності громад у сучасних умовах [10].

Наразі кадрове забезпечення ОМС в Україні стикається з низкою викликів, зокрема: низький рівень професіоналізації кадрів (брак системної підготовки та підвищення кваліфікації службовців), висока плинність кадрів (часті зміни у складі працівників, особливо в сільських громадах), нерівномірний розподіл кадрів (концентрація кваліфікованих фахівців у великих містах та дефіцит у сільській місцевості) тощо. Окреслені проблеми ускладнюють ефективне функціонування ОМС та реалізацію реформ децентралізації.

Згідно з дослідженнями, проведеними Національним інститутом стратегічних досліджень, станом на 2022 р. середній вік службовців ОМС складає 45 років, жінки становлять приблизно 60 % від загальної кількості працівників, а рівень вищої освіти мають близько 80 % службовців. Ці дані свідчать про відносно високий освітній рівень кадрів, але також вказують на необхідність оновлення та омолодження персоналу (рис. 3).



Джерело: побудовано на основі [11]

Рис. 3. Розподіл службовців ОМС за віковими групами станом на початок 2022 р., %

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення системи місцевого самоврядування вважаємо розробку Національної стратегії кадрового забезпечення ОМС. Така стратегія має бути комплексним документом, що враховує як загальнодержавні цілі, так і регіональні особливості розвитку громад. Вона повинна передбачати аналіз поточного кадрового потенціалу, прогнозування потреб у кваліфікованих кадрах відповідно до специфіки кожного регіону, а також механізми стимулювання залучення молоді та фахівців до роботи в ОМС. У стратегії необхідно чітко визначити шляхи підвищення професійної спроможності службовців, підтримки їхньої мотивації та розвитку лідерських компетенцій.

Важливим елементом кадрового розвитку є створення мережі регіональних центрів підвищення кваліфікації для службовців ОМС, які працюватимуть за єдиними, оновленими стандартами навчання. Такі центри мають надавати програми безперервної освіти, орієнтовані на розвиток управлінських, правових, цифрових і комунікаційних компетентностей. Особливу увагу слід приділяти навчальним

курсам з управління в кризових ситуаціях, децентралізації, залучення інвестицій та розвитку громадської участі. Навчання повинно бути адаптивним до змін зовнішнього середовища та відповідати сучасним викликам, які стоять перед органами місцевого самоврядування (табл. 2).

Таблиця 2

Ключові проблеми кадрового забезпечення ОМС та шляхи їх розв'язання

Проблема	Можливе рішення
Низький професійний рівень службовців	Впровадження системи постійного навчання, сертифікації та створення регіональних центрів підвищення кваліфікації
Висока плінність кадрів	Запровадження мотиваційних програм кар'єрного зростання, системи преміювання та соціальних гарантій
Нерівномірний розподіл кадрів між громадами	Розробка програм залучення фахівців у сільські громади, зокрема через фінансові стимули та підтримку житлових програм
Невідповідність навичок кадрів сучасним вимогам	Оновлення освітніх програм, проведення тренінгів з цифровізації, управління в кризових ситуаціях та розвитку громад
Відсутність системної кадрової політики на національному рівні	Розробка та впровадження Національної стратегії кадрового забезпечення ОМС з урахуванням регіональних особливостей
Недостатній моніторинг ефективності кадрової роботи	Створення системи регулярної оцінки результативності працівників, аудит кадрових процесів на місцевому рівні
Слабка мотивація до підвищення кваліфікації	Введення обов'язкової атестації з прив'язкою до професійного зростання та винагород
Недостатня взаємодія між закладами освіти і ОМС	Розвиток партнерських програм стажування для студентів та молодих спеціалістів в органах місцевого самоврядування

Джерело: власні дослідження

Для забезпечення ефективності кадрової політики необхідно запровадити систему моніторингу та оцінки результативності роботи кадрів ОМС. Така система повинна включати регулярне оцінювання професійної підготовки, ефективності виконання службових обов'язків, рівня залученості службовців у процес прийняття рішень та задоволеності громадян якістю надання адміністративних послуг. Результати моніторингу мають стати основою для прийняття управлінських рішень щодо кар'єрного зростання працівників, розробки програм професійного розвитку та вдосконалення кадрової політики загалом, що дозволить формувати сильний, відповідальний та адаптивний кадровий ресурс, здатний забезпечувати якісне управління на місцевому рівні [12].

Інформаційні ресурси органів місцевого самоврядування є ключовим елементом забезпечення ефективного управління територіальними громадами. Вони охоплюють різноманітні системи обробки даних, реєстри, аналітичні платформи, електронні сервіси та засоби комунікації з громадськістю. Якісна інформаційна база дозволяє ОМС оперативно приймати управлінські рішення, здійснювати моніторинг стану соціально-економічного розвитку, забезпечувати прозорість діяльності та підвищувати рівень довіри громадян до влади. Особливого значення набуває впровадження цифрових технологій, таких як автоматизовані системи документообігу, геоінформаційні системи для управління ресурсами громади та інтегровані бази даних для планування розвитку [13].

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

Матеріальні ресурси органів місцевого самоврядування становлять базис для їхньої інституційної спроможності й ефективного функціонування. Аналіз матеріального забезпечення ОМС, підготовлений Асоціацією міст України, свідчить, що наявність технічних ресурсів суттєво варіюється залежно від регіону. Встановлено, що найвищий рівень забезпечення демонструють Київська (68 %) та Дніпропетровська (65 %) області, що обумовлюється більшими бюджетними можливостями та стратегічним значенням регіонів. Водночас у Сумській (52 %) та Черкаській (54 %) областях зафіксовано найнижчі показники технічного забезпечення, що вказує на потребу в системному оновленні інфраструктури [14] (табл. 3).

Таблиця 3

*Рівень та проблеми матеріально-технічного забезпечення ОМС
в окремих областях України, 2023 р.*

Область	Рівень технічного забезпечення ОМС	Основні проблеми
Київська	68 %	Необхідність модернізації ІТ-інфраструктури
Дніпропетровська	65 %	Недостатній рівень автоматизації адміністративних послуг
Черкаська	54 %	Застаріле обладнання й недостатня ІТ-інфраструктура
Сумська	52 %	Низький рівень забезпечення транспортними засобами

Джерело: побудовано на основі даних Асоціації міст України [14]

Аналітичні дані Міністерства розвитку громад та територій України свідчать, що у 2023 р. тільки 41 % ОМС мали доступ до повноцінних цифрових інфраструктур (серверних систем, електронних платформ, каналів захищеного зв'язку) [15]. Недостатній рівень забезпечення технічними засобами знижує швидкість реагування на виклики, обмежує можливості ефективної комунікації між структурними підрозділами та знижує якість управлінських рішень. Для подолання цих викликів важливим є впровадження державних та регіональних програм модернізації матеріальної бази ОМС, зокрема через механізми державно-приватного партнерства, залучення міжнародних грантових проєктів та субвенцій з державного бюджету, орієнтованих на розвиток цифрової та фізичної інфраструктури громад.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Встановлено, що в умовах сучасних викликів, зокрема повномасштабної війни, економічної турбулентності та підвищення навантаження на місцеві бюджети, пріоритети ресурсного забезпечення публічного управління в територіальних громадах потребують системної переоцінки та стратегічного переосмислення. Доведено, що ефективне функціонування органів місцевого самоврядування неможливе без комплексного забезпечення матеріальних, кадрових, інформаційних та фінансових ресурсів, які мають бути взаємопов'язаними та скоординованими в межах єдиної політики розвитку. Обґрунтовано, що матеріальні ресурси (інфраструктура, технічне забезпечення) формують основу для діяльності ОМС, тоді як кадрові ресурси (якісна підготовка управлінців) забезпечують спроможність громад адаптуватися до викликів.

Доведено, що сучасні інформаційні ресурси органів місцевого самоврядування, зокрема, інтегровані бази даних, аналітичні платформи та цифрові сервіси, є необхідною передумовою підвищення якості управлінських рішень та ефективності реалізації стратегій розвитку територіальних громад. Водночас встановлено, що фінансове забезпечення має базуватися не лише на принципі достатності обсягів коштів, а й на їх ефективному розподілі з урахуванням пріоритетності безпекових програм, які є критичними для резильєнтного розвитку громад. Обґрунтовано необхідність запровадження механізмів державно-приватного партнерства, залучення міжнародної технічної допомоги та розвитку власної ресурсної бази громад, як важливих напрямів оптимізації ресурсного забезпечення публічного управління в умовах євроінтеграційного поступу України.

Перспективи подальших досліджень спрямовані на формування комплексного фінансово-економічного механізму публічного управління резильєнтністю територіальних громад.

Список використаної літератури:

1. Yevchenko V. Decentralization as a factor in the development of territorial communities in Ukraine: experience of the EU countries / V.Yevchenko, L.Terenyak // Public Administration and Regional Development. – 2024. – № 2 (23). – P. 34–41. DOI: 10.34132/pard2024.23.03.
2. Бобровський О.І. Територіальні громади як суб'єкти публічного управління первісних територіальних ланок суспільства / О.І. Бобровський // Науковий вісник: Державне управління. – 2020. – № 2 (4). – С. 32–44. DOI: 10.32689/2618-0065-2020-2(4)-32-44.
3. Grytsyshen D. Formation and implementation of EU financial mechanisms for sustainable development of rural communities / D.Grytsyshen, I.Abramova // Taurida Scientific Herald. Series : Economics. – 2024. – № 20. – P. 67–78. DOI: 10.32782/2708-0366/2024.20.8.
4. Funding for sustainable development of rural communities: European experience / L.Romanchuk, I.Abramova, Y.Moroz and other // Agricultural and Resource Economics. – 2024. – Vol. 10 (4). – P. 203–234. DOI: 10.51599/are.2024.10.04.09.

5. Ресурсне забезпечення та фінансування місцевого економічного розвитку / Інститут громадянського суспільства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.csi.org.ua/books/resursne-zabezpechennya-ta-finansuvannya-misczevogo-ekonomichnogo-rozvytku>.
6. Бурик М. Правове забезпечення публічного управління у сфері економічної безпеки територіальних громад / М.Бурик // Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. – 2023. – № 4 (6). – С. 14–20 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/70>.
7. Аналіз місцевих бюджетів за січень–квітень 2024 року / Портал «Децентралізація» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://decentralization.ua/news/18256>.
8. Державний веб-портал бюджету для громадян [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://openbudget.gov.ua/>.
9. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 року № 214 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF>.
10. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України 2493-III ; редакція від 01.08.2021, підстава – 1638-IX [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.
11. Щодо кадрового забезпечення місцевої влади в контексті впровадження адміністративної реформи : Аналітична записка / Національний інститут стратегічних досліджень [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/politika/schodo-kadrovogo-zabezpechennya-miscevoi-vladi-v-konteksti-vprovadzhennya>.
12. Для посадових осіб місцевого самоврядування з питань управління персоналом / Національне агентство України з питань державної служби [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://nads.gov.ua/dlya-posadovih-osib-misczevogo-samovryaduvannya-z-pitan-uvpravlinnya-personalom>.
13. Методичні рекомендації щодо оцінки рівня фінансової спроможності територіальних громад / Мінрегіон України. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://decentralization.ua/library/751>.
14. Огляд стану місцевого самоврядування в Україні / Асоціація міст України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.auc.org.ua/novyna/oglyad-stanu-samovryaduvannya-2023>.
15. Міністерство розвитку громад та територій України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://mindev.gov.ua/diialnist/resursy-dlia-hromad>.

References:

1. Yevchenko, V. and Terenyak, L. (2024), «Decentralization as a factor in the development of territorial communities in Ukraine: experience of the EU countries», *Public Administration and Regional Development*, No. 2 (23), pp. 34–41, doi: 10.34132/pard2024.23.03.
2. Bobrovskiy, O.I. (2020), «Terytorialni hromady yak subiekty publichnoho upravlinnia pervisnykh terytorialnykh lanok suspilstva», *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, No. 2 (4), pp. 32–44, doi: 10.32689/2618-0065-2020-2(4)-32-44.
3. Grytsyshen, D. and Abramova, I. (2024), «Formation and implementation of EU financial mechanisms for sustainable development of rural communities», *Taurida Scientific Herald. Series. Economics*, No. 20, pp. 67–78, doi: 10.32782/2708-0366/2024.20.8.
4. Romanchuk, L., Abramova, I., Moroz, Y. et al. (2024), «Funding for sustainable development of rural communities: European experience», *Agricultural and Resource Economics*, Vol. 10 (4), pp. 203–234, doi: 10.51599/are.2024.10.04.09.
5. Instytut hromadianskoho suspilstva, «Resursne zabezpechennia ta finansuvannia mistsevoho ekonomichnoho rozvytku», [Online], available at: <https://www.csi.org.ua/books/resursne-zabezpechennya-ta-finansuvannya-misczevogo-ekonomichnogo-rozvytku>
6. Buryk, M. (2023), «Pravove zabezpechennia publichnoho upravlinnia u sferi ekonomichnoi bezpeky terytorialnykh hromad», *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonallennia*, No. 4 (6), pp. 14–20, [Online], available at: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/70>
7. «Analiz mistsevykh biudzhetyv za sichen-kviten 2024 roku», *Portal «Detsentralizatsiia»*, [Online], available at: <https://decentralization.ua/news/18256>
8. *Derzhavnyi veb-portal biudzhetu dlia hromadian*, [Online], available at: <https://openbudget.gov.ua/>
9. Kabinet Ministriv Ukrainy (2015), *Pro zatverdzhennia Metodyky formuvannia spromozhnykh terytorialnykh hromad*, Postanova vid 8 kvitnia 2015 roku No. 214, [Online], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF>
10. Verkhovna Rada Ukrainy (2021), *Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia*, Zakon Ukrainy 2493-III, redaktsiia vid 01.08.2021, pidstava – 1638-IX, [Online], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>
11. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen, *Shchodo kadrovoho zabezpechennia mistsevoi vlady v konteksti vprovadzhennia administratyvnoi reformy*, Analitychna zapyska, [Online], available at: <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/politika/schodo-kadrovogo-zabezpechennya-miscevoi-vladi-v-konteksti-vprovadzhennya>
12. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby, *Dlia posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia z pytan upravlinnia personalom*, [Online], available at: <https://nads.gov.ua/dlya-posadovih-osib-misczevogo-samovryaduvannya-z-pitan-uvpravlinnya-personalom>

13. Minrehion Ukrainy (2024), *Metodychni rekomendatsii shchodo otsinky rivnia finansovoi spromozhnosti terytorialnykh hromad*, [Online], available at: <https://decentralization.ua/library/751>
14. Asotsiatsiia mist Ukrainy, *Ohliad stanu mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini*, [Online], available at: <https://www.auc.org.ua/novyna/oglyad-stanu-samovryaduvannya-2023>
15. Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy, [Online], available at: <https://mindev.gov.ua/diialnist/resursy-dlia-hromad>

Орел Олександр Віталійович – аспірант за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» Державного університету «Житомирська політехніка».

<https://orcid.org/0009-0000-1574-0528>.

Наукові інтереси:

- резильєнтність територіальних громад.

Orel O.V.

Priorities of resource provision for public administration in territorial communities

The article presents a systematic analysis of the priorities of resource provision for public administration in Ukraine's territorial communities amid the transformation of local self-government, decentralization processes, the intensification of systemic challenges, and the full-scale war. The relevance of the research is substantiated by the growing importance of communities' resource capacity as a fundamental prerequisite for the effective functioning of local authorities, the provision of quality public services, and the strengthening of resilience in times of crisis. The theoretical and methodological foundation of the study is based on the principles of public administration, public sector economics, administrative science, and resilience theory. The study focuses on four key areas of resource provision for local self-government bodies (LSGBs): financial, human, informational, and material-technical. Based on the analysis of statistical data and regional reports, the relationship between the volume of administrative expenditures and the level of local governments' own revenues is revealed. It is found that cities and regional-level administrations benefit from economies of scale, allowing them to reduce the share of administrative costs and allocate more resources to social, educational, and infrastructural development. Conversely, in rural communities, the share of expenditures on LSGB maintenance is significantly higher, highlighting the need to optimize governance structures and seek additional sources of funding.

The human resource component is analyzed through the lenses of professionalization, motivation, age structure, and regional imbalance. The average age of LSGB employees is 45, with the majority being women with higher education. However, high staff turnover, low motivation, and weak cooperation with educational institutions remain pressing challenges. The article argues for the development of a National Strategy for Human Resource Management in LSGBs, which should include the establishment of regional training centers, mechanisms for career advancement, and systems for performance evaluation. Information provision is viewed as a tool for digitizing governance processes and increasing government transparency. Statistical data show that only 41 % of LSGBs have full access to digital systems, indicating an insufficient level of digital infrastructure across Ukrainian regions. The study emphasizes the need to build a unified information space that integrates local, regional, and national platforms and introduces big data analytics tools to enhance the quality of administrative decision-making. Material and technical provision is examined in the context of the institutional capacity of communities. According to data from the Association of Ukrainian Cities, the Kyiv and Dnipropetrovsk regions demonstrate the highest levels of technical equipment, while Cherkasy and Sumy regions rank the lowest. The article concludes that successful modernization of material infrastructure is possible through the attraction of investments, subsidies, grants, and the development of public-private partnerships. The study proves that effective resource provision for public administration at the local community level requires a comprehensive approach that considers both macroeconomic conditions and the specific local context. It recommends a shift from fragmented administrative decisions toward the implementation of an integrated financial and economic strategy for community development, aimed at achieving sustainable growth, social cohesion, and institutional resilience. In this regard, the integration of financial, human, informational, and material resources is not merely a technical challenge but a strategic objective of public policy.

Keywords: territorial communities; public administration; resource provision; decentralization; local self-government; resilience; financial capacity; human resources policy; digital governance.

Стаття надійшла до редакції 17.10.2024.