

УДК 352.073.53:005.5

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-69-75>

Кіт Остап, аспірант кафедри публічного
врядування Навчально-наукового Інституту
врядування та бізнесу Національного
університету «Львівська політехніка»

Kit Ostap, PhD Student at the Department of
Public Governance at Institute of Governance
and Business of Lviv Polytechnic National
University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-4677-2984>

Бліщук Катерина, кандидат економічних
наук, доцент, доцент кафедри публічного
врядування Навчально-наукового Інституту
врядування та бізнесу Національного
університету «Львівська політехніка»

Blishchuk Kateryna, PhD in Economics,
Associate Professor, Associate Professor at the
Department of Public Governance at Institute of
Governance and Business of Lviv Polytechnic
National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8154-6608>

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

IMPROVEMENT OF APPROACHES TO ASSESSING THE EFFICIENCY OF PUBLIC MANAGEMENT OF FINANCIAL RESOURCES OF TERRITORIAL COMMUNITIES

Анотація. У статті обґрунтовано необхідність удосконалення підходів до оцінювання ефективності публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад в умовах децентралізації, воєнного стану, демографічних змін та нерівномірності соціально-економічного розвитку територій. Акцентовано увагу на обмеженості традиційних підходів до оцінювання, які переважно ґрунтуються на аналізі окремих показників доходів, видатків, фінансової спроможності та трансфертної залежності громад і недостатньо враховують якість управлінських рішень та результативність використання наявних фінансових ресурсів.

У межах дослідження запропоновано доповнити оцінювання фінансового забезпечення сталого розвитку територіальних громад коефіцієнтом управлінської ефективності використання фінансових ресурсів, який розглядається як інтегруючий показник здатності органів місцевого самоврядування трансформувати наявний фінансовий потенціал у результати соціально-економічного та сталого розвитку. Обґрунтовано доцільність використання зазначеного коефіцієнта як коригувального елемента інтегрального індексу фінансового забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Визначено, що застосування запропонованого показника дає змогу посилити управлінську спрямованість оцінювання, забезпечити порівнюваність результатів та виявити громади, у яких наявний фінансовий потенціал використовується недостатньо результативно.

Розроблено матрицю «Інтегральний індекс – управлінські рішення», яка забезпечує трансформацію результатів кількісного оцінювання у диференційовані управлінські стратегії. Залежно від рівня інтегрального індексу запропоновано застосовувати інвестиційно-інноваційну, оптимізаційно-розвиткову або антикризову стратегію управління фінансовими ресурсами

територіальної громади. Практичне значення запропонованого підходу полягає у можливості його використання органами місцевого самоврядування для моніторингу ефективності управлінських рішень, обґрунтування бюджетної політики, формування стратегій розвитку, оптимізації управлінських видатків та підвищення прозорості управління фінансовими ресурсами.

Ключові слова: публічне управління, територіальні громади, фінансове забезпечення, оцінювання ефективності, інтегральний індекс.

Abstract. The article substantiates the need to improve approaches to assessing the effectiveness of public management of financial resources of territorial communities in the conditions of decentralization, martial law, demographic changes and uneven socio-economic development of territories. Attention is focused on the limitations of traditional approaches to assessment, which are mainly based on the analysis of individual indicators of income, expenditure, financial capacity and transfer dependence of communities and do not sufficiently take into account the quality of management decisions and the effectiveness of the use of available financial resources.

Within the framework of the study, it is proposed to supplement the assessment of financial provision for sustainable development of territorial communities with the coefficient of managerial efficiency of the use of financial resources, which is considered as an integrating indicator of the ability of local governments to transform existing financial potential into results of socio-economic and sustainable development. The feasibility of using the specified coefficient as a corrective element of the integral index of financial provision for sustainable development of territorial communities is substantiated. It was determined that the application of the proposed indicator allows to strengthen the management orientation of the assessment, to ensure the comparability of the results and to identify communities in which the available financial potential is not used effectively enough.

The matrix "Integral index – management decisions" was developed, which ensures the transformation of the results of the quantitative assessment into differentiated management strategies. Depending on the level of the integral index, it is proposed to apply an investment-innovation, optimization-development or anti-crisis strategy for managing the financial resources of the territorial community. The practical significance of the proposed approach lies in the possibility of its use by local governments to monitor the effectiveness of management decisions, justify budget policy, form development strategies, optimize management expenditures and increase the transparency of financial resource management.

Keywords: public administration, territorial communities, financial provision, performance assessment, integral index.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування територіальних громад в Україні характеризуються зростанням фінансових викликів, пов'язаних із децентралізацією, воєнним станом, демографічними змінами та нерівномірністю соціально-економічного розвитку. У цих умовах особливої актуальності набуває питання об'єктивного оцінювання рівня фінансового забезпечення сталого розвитку громад, що є необхідною передумовою прийняття ефективних управлінських рішень на місцевому рівні.

Актуальність удосконалення підходів до оцінювання ефективності публічного управління фінансовими ресурсами посилюється в умовах воєнного стану, коли територіальні громади функціонують під впливом додаткових фінансових, соціальних та інституційних ризиків. Обмеженість бюджетних ресурсів, зміна структури доходів і видатків, необхідність фінансування безпекових заходів, підтримки внутрішньо переміщених осіб, відновлення критичної інфраструктури та забезпечення безперервності надання публічних послуг зумовлюють необхідність пошуку більш досконалих інструментів оцінювання управлінських рішень у фінансовій сфері. Тому удосконалення підходів до оцінювання ефективності публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад є важливим напрямом підвищення результативності діяльності органів місцевого самоврядування та забезпечення фінансово стійкого розвитку територій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фінансове забезпечення громад вивчається і досліджується у публікаціях багатьох вчених. Зокрема, слід згадати таких науковців як О. Бобровська [1], Л. Григор'єва [4], М. Ігнатенко [2], В. Коцур [2], Т. Крушельницька [3], М. Латинін [6], І. Лопушинський [4], А. Мунько [6], К. Пастух [6], Д. Тарасенко [6], М. Трещов [5], С. Шевченко [6] та ін.

Проте на даному етапі розвитку українського суспільства важливо посилити увагу саме до оцінювання ефективності публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад, зважаючи на особливу роль місцевих фінансів у розвитку та відродженні української держави у воєнний та поствоєнний період. Відповідно, це зумовлює потребу глибоких наукових досліджень у зазначеному напрямку, що визначило вибір теми статті.

Мета статті полягає в удосконаленні підходів до комплексного оцінювання ефективності публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад з урахуванням коефіцієнта управлінської ефективності.

Виклад основного матеріалу. Сучасні підходи до оцінювання фінансового забезпечення сталого розвитку територіальних громад на основі використання інтегрального індексу вимагають підсилення врахування управлінського аспекту, який має неодмінно враховуватися при оцінці ефективності публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад. Також це дасть можливість перейти від фрагментарного аналізу фінансових показників до системної оцінки фінансового забезпечення сталого розвитку громади. На рис. 1 акцентовано увагу на положеннях, з якими пов'язані процеси вдосконалення підходів до оцінювання ефективності публічного управління фінансовими ресурсами громад.

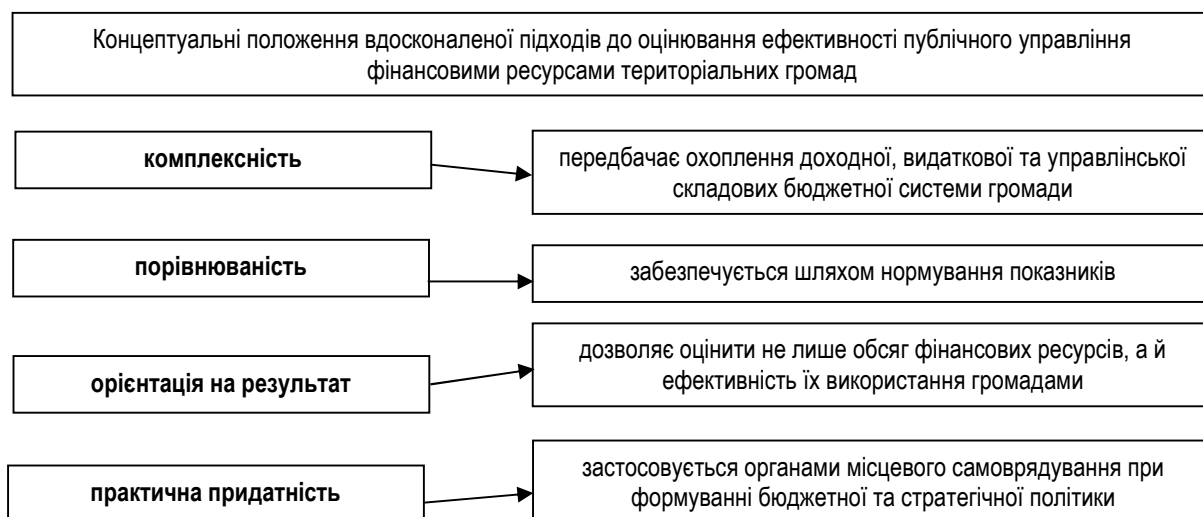


Рис. 1. Концептуальні положення вдосконаленої підходів до оцінювання ефективності публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад [Джерело: власні узагальнення]

Отже, удосконалення підходів до оцінювання ефективності публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад базується на застосуванні коефіцієнта управлінської ефективності використання фінансових ресурсів, який є додатковим розрахунковим показником, що напряду пов'язує якість управління з фінансовими результатами і у межах удосконаленої методики розглядається як інтегруючий показник, що відображає здатність органів місцевого самоврядування трансформувати наявні фінансові ресурси у результати сталого розвитку.

Коефіцієнт управлінської ефективності варто розраховувати таким чином:

$$\text{Купр} = \frac{I_{\text{інт}}}{Ч_{\text{упр}}} \quad (1)$$

де $I_{\text{інт}}$ – інтегральний індекс фінансового забезпечення сталого розвитку;

$Ч_{\text{упр}}$ – частка видатків на утримання апарату управління у загальному обсязі видатків.

Розрахунок коефіцієнта управлінської ефективності дозволяє кількісно підтвердити доцільність оптимізації управлінських видатків, особливо для громад із середнім та низьким рівнем інтегрального індексу. Інтерпретація даного коефіцієнта полягає в наступному:

- високі значення показника свідчать про ефективне управління фінансовими ресурсами в окремих територіальних громадах при помірних адміністративних витратах;
- низькі значення коефіцієнта означають, що управлінські витрати є високими або діяльність територіальних громад засвідчує слабкий фінансовий результат.

Запропонований коефіцієнт управлінської ефективності дозволяє кількісно оцінити результативність публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад та може бути використаний як інструмент моніторингу управлінських рішень. Використання цього показника дозволить забезпечити об'єктивність, порівнюваність та системність оцінювання, що є ключовими умовами підвищення ефективності публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад. Його практичне значення полягає в можливості використання органами місцевого самоврядування для:

- оцінювання рівня ефективності фінансового забезпечення сталого розвитку громади;
- обґрунтування управлінських рішень у сфері бюджетної політики громади;
- формування стратегій розвитку територіальних громад;
- підвищення прозорості та обґрунтованості фінансового управління в громадах.

Запропоновані рекомендації підтверджують, що вдосконалення підходів до оцінювання фінансового забезпечення сталого розвитку територіальних громад є дієвим інструментом підвищення ефективності публічного управління фінансовими ресурсами та формування умов для довгострокового сталого розвитку.

У межах удосконалення методики оцінювання фінансового забезпечення сталого розвитку територіальних громад також доцільно запропонувати матрицю «Інтегральний індекс – управлінські рішення», яка дає можливість трансформувати результати аналітичної оцінки у практично орієнтовані управлінські стратегії (табл. 1). Її призначення полягає у формуванні логічного зв'язку між кількісними значеннями інтегрального індексу, скоригованого з урахуванням коефіцієнта управлінської ефективності використання фінансових ресурсів, та відповідними управлінськими підходами до розвитку територіальної громади.

Таблиця 1

**Матриця «Інтегральний індекс –
управлінські рішення»**

Рівень інтегрального індексу	Управлінська стратегія
Високий	Інвестиційна, інноваційна
Середній	Оптимізаційно-розвиткова
Низький	Антикризова
[Джерело: власні узагальнення]	

Запропонована матриця ґрунтується на диференціації рівнів інтегрального індексу фінансового забезпечення сталого розвитку (високий, середній, низький), що дозволяє врахувати не лише наявний фінансовий потенціал громади, а й результативність управлінських рішень у сфері його формування та використання. Саме включення коефіцієнта управлінської ефективності забезпечує управлінсько-орієнтований характер матриці, оскільки однакові фінансові показники за різної

якості управління можуть зумовлювати принципово відмінні стратегічні рішення.

У випадку високого рівня інтегрального індексу, що свідчить про фінансову спроможність громади та ефективне публічне управління фінансовими ресурсами, доцільним є застосування інвестиційно-інноваційної стратегії, орієнтованої на довгостроковий розвиток, диверсифікацію джерел фінансування, впровадження інноваційних управлінських і фінансових інструментів.

Інвестиційно-інноваційна стратегія доцільна для територіальних громад з високим рівнем інтегрального індексу фінансового забезпечення сталого розвитку, що свідчить про наявність достатнього фінансового потенціалу та високого коефіцієнта управлінської ефективності. Такий рівень розвитку характеризується збалансованістю доходної і видаткової частин бюджету, низькою залежністю від міжбюджетних трансфертів та результативним використанням фінансових ресурсів.

У цих умовах громада здатна переходити від тактичних управлінських рішень до реалізації довгострокових стратегічних пріоритетів.

Зміст інвестиційно-інноваційної стратегії полягає у спрямуванні фінансових ресурсів на розвиток інфраструктури, підтримку інноваційних проєктів, цифровізацію управлінських процесів та залучення приватних інвестицій. Особлива увага приділяється механізмам державно-приватного партнерства, проєктному фінансуванню та формуванню сприятливого інвестиційного клімату. Ефективність реалізації цієї стратегії значною мірою залежить від спроможності органів місцевого самоврядування здійснювати стратегічне планування та управління ризиками.

У контексті сталого розвитку інвестиційно-інноваційна стратегія забезпечує формування економічної бази громади, підвищення якості публічних послуг та соціальної привабливості території. Високий коефіцієнт управлінської ефективності дозволяє забезпечити цільове та результативне використання інвестиційних ресурсів, що мінімізує фінансові ризики та підвищує довіру з боку інвесторів і населення. У результаті реалізації цієї стратегії сприяє довгостроковій фінансовій стійкості та конкурентоспроможності громади.

Застосування інвестиційно-інноваційної стратегії є обґрунтованим у громадах, де переважають сильні сторони, зокрема фінансова спроможність, ефективне бюджетне управління, наявність управлінських компетенцій та позитивний інвестиційний імідж, а також чітко ідентифіковані можливості зовнішнього середовища. Високе значення коефіцієнта управлінської ефективності у таких громадах підтверджує здатність органів місцевого самоврядування трансформувати фінансові ресурси у стійкі соціально-економічні результати.

Отже, інвестиційно-інноваційна стратегія в межах матриці «Інтегральний індекс – управлінські рішення» постає як логічний управлінський вибір для громад з високим рівнем управлінської ефективності, що забезпечує реалізацію довгострокових цілей сталого розвитку.

Середній рівень індексу обумовлює необхідність реалізації оптимізаційно-розвиткової стратегії, спрямованої на підвищення ефективності використання наявних ресурсів, удосконалення бюджетного планування та посилення управлінської дисципліни. Оптимізаційно-розвиткова стратегія є найбільш доцільною для територіальних громад із середнім рівнем інтегрального індексу фінансового забезпечення сталого розвитку, що характеризується наявністю базового фінансового потенціалу за умов обмежених ресурсів і нерівномірної управлінської ефективності. Такий стан свідчить про необхідність зосередження уваги не стільки на масштабних інвестиційних проєктах, скільки на підвищенні результативності використання вже наявних фінансових ресурсів.

Ключовим змістом оптимізаційно-розвиткової стратегії є вдосконалення бюджетного планування, оптимізація структури видатків, зменшення неефективних витрат та підвищення прозорості фінансового управління. Особливе значення має впровадження сучасних інструментів фінансового контролю, програмно-цільового методу бюджетування та цифрових рішень у сфері управління фінансами громади. Підвищення коефіцієнта управлінської ефективності в цьому випадку розглядається як ключова умова переходу громади до вищого рівня фінансової спроможності.

З позицій сталого розвитку оптимізаційно-розвиткова стратегія спрямована на поступове нарощування фінансового потенціалу громади без створення надмірного бюджетного навантаження. Вона забезпечує збалансування поточних і перспективних потреб розвитку, сприяє зміцненню управлінських інституцій та формуванню фінансової дисципліни. Реалізація цієї стратегії створює передумови для подальшого переходу до інвестиційно-інноваційної моделі розвитку за умови зростання ефективності публічного управління.

Таким чином, оптимізаційно-розвиткова стратегія є управлінською реакцією на результати, що вказують на необхідність внутрішнього вдосконалення системи публічного управління з метою підвищення коефіцієнта управлінської ефективності та переходу громади до вищого рівня фінансової спроможності.

Низький рівень інтегрального індексу вимагає застосування антикризової стратегії, що передбачає концентрацію управлінських зусиль на стабілізації фінансового стану громади,

мінімізації ризиків та відновленні базових управлінських спроможностей. Антикризова стратегія застосовується у територіальних громадах з низьким рівнем інтегрального індексу фінансового забезпечення сталого розвитку, що свідчить про обмежені фінансові можливості, високу залежність від зовнішніх джерел фінансування та низький коефіцієнт управлінської ефективності. Такий стан потребує негайного реагування з боку органів місцевого самоврядування з метою стабілізації фінансової ситуації та запобігання поглибленню кризових явищ.

Основний зміст антикризової стратегії полягає у концентрації управлінських зусиль на забезпеченні фінансової стабільності, збереженні виконання базових функцій громади та мінімізації фінансових ризиків. Пріоритетами стають жорсткий контроль за бюджетними видатками, перегляд неефективних програм, підвищення платіжної дисципліни та активізація роботи з мобілізації власних доходів. У цьому контексті підвищення коефіцієнта управлінської ефективності розглядається як першочергове завдання антикризового управління.

З точки зору сталого розвитку антикризова стратегія має відновлювальний характер і спрямована на створення мінімально необхідних умов для подальшого розвитку громади. Її реалізація дозволяє поступово вийти з кризового стану, сформувати базові управлінські та фінансові спроможності та закласти основу для переходу до оптимізаційно-розвиткової стратегії. Таким чином, антикризова стратегія виступає стартовим етапом у відновленні фінансової життєздатності територіальних громад.

Загалом, антикризова стратегія в межах матриці «Інтегральний індекс – управлінські рішення» слугує інструментом стабілізації фінансового стану громади. Її реалізація спрямована на підвищення управлінської ефективності як ключової передумови подальшого переходу до оптимізаційно-розвиткової та інвестиційно-інноваційної стратегій.

Отже, матриця «Інтегральний індекс – управлінські рішення» забезпечує перехід від оціночної функції інтегрального індексу до інструментальної, дозволяючи використовувати результати оцінювання як основу для прийняття диференційованих управлінських рішень. Її застосування сприяє підвищенню обґрунтованості стратегічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад та формуванню адаптивних моделей сталого розвитку з урахуванням як фінансових, так і управлінських чинників.

Таким чином, удосконалені підходи передбачають використання коефіцієнта управлінської ефективності як коригувального елемента інтегрального індексу фінансового забезпечення сталого розвитку, що дозволяє врахувати не лише обсяг та структуру фінансових ресурсів, а й якість управлінських рішень у сфері їх формування та використання. У результаті інтегральний індекс набуває властивостей управлінсько-орієнтованого показника, чутливого до змін як фінансових параметрів, так і управлінського середовища.

Висновки. Отже, у статті обґрунтовано, що вдосконалення підходів до оцінювання фінансового забезпечення сталого розвитку територіальних громад потребує поєднання кількісних розрахункових інструментів із якісним аналізом управлінського середовища, в межах якого формуються та використовуються фінансові ресурси. Визначено, що застосування інтегрального індексу для оцінювання фінансового забезпечення сталого розвитку громад вимагає потребу підсилення врахування управлінського аспекту, який має неодмінно враховуватися при оцінці ефективності публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад. Запропонований коефіцієнт управлінської ефективності дозволяє кількісно оцінити результативність публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад та може бути використаний як інструмент моніторингу управлінських рішень та коригувальний елемент інтегрального індексу фінансового забезпечення сталого розвитку. Його практичне значення полягає в можливості його використання органами місцевого самоврядування для оцінювання рівня ефективності фінансового забезпечення сталого розвитку громади; обґрунтування управлінських рішень у сфері бюджетної політики громади; формування стратегій розвитку територіальних громад; підвищення прозорості та обґрунтованості фінансового управління в громадах.

У межах удосконаленої методики запропоновано матрицю «Інтегральний індекс – управлінські рішення», яка дає можливість трансформувати результати аналітичної оцінки у практично орієнтовані управлінські стратегії. Запропонована матриця ґрунтується на диференціації рівнів інтегрального індексу фінансового забезпечення сталого розвитку, що дозволяє врахувати не лише наявний фінансовий потенціал громади, а й результативність управлінських рішень у сфері його формування та використання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бобровська О.Ю. Інноваційно орієнтоване управління економічним зростанням регіонів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 9–10. С. 5–10.
2. Коцур В.В., Ігнатенко М.М. Стратегічні напрями використання криптовалют як новітніх фінансових інструментів. *Економічний вісник університету*. 2022. Вип. 53. С. 7–13.
3. Крушельницька Т. Фінансова самодостатність територіальних громад в умовах децентралізації: аналіз та нові виклики. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 1. С. 6–17.
4. Лопушинський І.П., Григор'єва Л.М. Бюджетно-фінансова децентралізація в контексті реформування місцевого самоврядування в Україні. *Наукові перспективи*. 2022. № 1 (19). С. 149–158.
5. Трещов М.М. Концептуальні засади стратегічного управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 4 (33). С. 67–75.
6. Латинін М.А., Пастух К.В., Тарасенко Д.Л., Шевченко С.В., Мунько А.Ю. Public administration in the economic sphere of Ukraine: strategic approach. *Studies of Applied Economics*. 2021. Vol. 39, No. 5. DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.4967>.

REFERENCES

1. Bobrovska, O.Iu. (2022). Innovatsiino oriientovane upravlinnia ekonomichnym zrostanniam rehioniv [Innovation oriented management of the economic growth of regions]. *Investysii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, 9–10, 5–10 [in Ukrainian].
2. Kotsur, V.V., & Ihnatenko, M.M. (2022). Stratehichni napriamy vykorystannia krypto valiut yak novitnikh finansovykh instrumentiv [Strategic directions of using crypto currencies as the latest financial instruments]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu – Economic Bulletin of the University*, 53, 7–13 [in Ukrainian].
3. Krushelnyska, T. (2020). Finansova samodostatnist terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii: analiz ta novi vyklyky [Financial self-sufficiency of territorial communities in conditions of decentralization: analysis and new challenges]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of Public Administration*, 8(1), 6–17 [in Ukrainian].
4. Lopushynsky, I.P., & Hryhorieva L.M. (2022). Biudzhethno-finansova detsentralizatsiia v konteksti reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini [Budgetary and financial decentralization in the context of local self-government reform in Ukraine]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives*, 1(19), 149–158 [in Ukrainian].
5. Treshchov, M.M. (2018). Kontseptualni zasady stratehichnoho upravlinnia resursnym zabezpechenniam mistsevykh biudzhetyv [Conceptual principles of strategic management of resource provision of local budgets]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia – Public Administration and Local Self-Government*, 4 (33), 67–75 [in Ukrainian].
6. Latynin, M., Pastukh, K., Tarasenko, D., Shevchenko, S., & Munko, A. (2021). Public administration in the economic sphere of Ukraine: strategic approach. *Studies of applied economics*, 39(5). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.4967> [in English].

Історія статті / Article history:

Подано до редакції / Submitted to the editorial office (03.09.2026);

Прийнято до друку / Accepted for publication (30.09.2026);

Опубліковано / Published (10.10.2026)