

УДК 330.341.1:005.96

<https://doi.org/10.31713/ve4202527>

JEL: H57, J24, M14, M19

Мокляк К. В.<sup>[1]</sup>,

директор,

Левицька С. О.<sup>[2; ORCID ID: 0000-0002-4739-0486]</sup>,

д.е.н., професор,

Сухляк Л. О.<sup>[2; ORCID ID: 0009-0006-8869-7157]</sup>,

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня

<sup>1</sup>Департамент економічного розвитку і торгівлі Рівненської обласної державної адміністрації, м. Рівне

<sup>2</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

## ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ОЦІНКА ТА КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ ОПТИМІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ МІЗОЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ)

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти розвитку інституційної спроможності органів місцевого самоврядування (ОМС). За результатами аналізу фінансових та кадрових показників Мізоцької територіальної громади Рівненської області за 2022–2024 роки розкрито кореляцію між рівнем ресурсного забезпечення громади та потребами в модернізації її ресурсного потенціалу (зокрема, процесів підготовки управлінців). Узагальнено науково-прикладні дослідження змісту і функцій інституційної спроможності ОМС в сучасних умовах сталого розвитку регіональної економіки, напрямки їх інноваційного розвитку з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на ресурсне забезпечення адміністрування діяльності територіальної громади. Обґрунтовано пріоритети в питаннях підготовки кадрів для ОМС, зокрема: підготовка та перепідготовка професійної компетенції управлінців у відповідь на сучасні виклики часу, забезпечення доступності та системності підвищення кваліфікації. За результатами дослідження регіональної системи підготовки управлінських кадрів в ТГ (за матеріалами Рівненської обласної державної адміністрації) наведено ключові потреби в посиленні підготовки за такими напрямками, як цифрова трансформація, інструменти е-врядування, податковий менеджмент, фінансовий моніторинг, інновації стратегічного менеджменту та ін. Запропоновано рекомендації щодо якісного посилення управлінського потенціалу в умовах децентралізації на основі оперативного вирішення низки важливих питань регіонального господарювання, серед яких, альтернативно: розробка місцевої програми підтримки молодих фахівців, активізація участі службовців у програмах

підвищення кваліфікації від Національного агентства України з питань державної служби, міжнародних фондів; стажування студентів профільних закладів вищої освіти у підрозділах обласних та районних органів влади та місцевого самоврядування з подальшим працевлаштуванням; завершення процесів створення Проєктного офісу (що дозволить в більшій мірі залучати позабюджетні інвестиції та гранти, спрямувавши додатково кошти на безперервне навчання фахівців ОМС) та ін. Зазначені пропозиції дозволять підвищити результативність інституційної спроможності органів місцевого самоврядування як на регіональному, так і на загальнодержавному рівнях.

**Ключові слова:** інституційна спроможність; територіальна громада; публічна служба; місцеве самоврядування; модернізація управління.

**Актуальність теми.** Інституційна спроможність органів місцевого самоврядування (ОМС) в сучасних умовах розвитку регіональної економіки – здатність ефективно виконувати покладені на них функції й обов'язки, визначені Конституцією та відповідними законами України.

Трансформація системи державного управління в Україні висуває нові вимоги до органів місцевого самоврядування: ОМС є не просто виконавцями волі центру, а ключовими суб'єктами регіонального розвитку. Успіх реформи децентралізації прямо залежить від інституційної спроможності громад, а саме – їхньої здатності раціонально управляти ресурсами, надавати якісні послуги та оперативно адаптуватись до кризових умов сьогодення.

Безперечно, серед ключових факторів забезпечення ефективності управлінської місії ОМС громади, дієвості форм господарювання з урахуванням довгострокових завдань Стратегії регіонального розвитку до 2027 р. (далі – Стратегії) визначено ризико-орієнтовані підходи до ресурсного забезпечення на принципах сталого розвитку: позитивної економічної динаміки, підтримки форм соціального захисту, екологічної безпеки та охорони навколишнього середовища [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам розвитку інституційної спроможності органів місцевого самоврядування присвячені праці як вітчизняних, так і зарубіжних науковців та практиків. Оприлюднені в аналітичних звітах та освітніх програмах результати, що узагальнюють імплементацію реформ, європейських стандартів, оцінку ефективності управлінь та шляхи посилення спроможності ОМС, підкреслюють активну дискусію щодо

інструментів оцінювання управління на місцевому рівні. Варто виділити українських дослідників, таких як Г. Зеленько, М. Мартиненко, В. Чиркін, а також зарубіжних, наприклад, представників Ради Європи (які оцінювали діяльність асоціацій ОМС), а також дослідників, що вивчали досвід Норвегії в секторі місцевої влади, класиків – Рудольфа Гнейста, який започаткував термін «місцеве самоврядування».

Дослідниця Галина Зеленько (доктор політичних наук, член-кореспондент НАН України) активно висвітлює питання органів місцевого самоврядування (ОМС) у контексті політичної трансформації та стійкості держави. У своїх останніх працях, зокрема, у колективній монографії за 2024 рік «Суспільно-політична солідарність в Україні в умовах війни», вона аналізує роль народної самоорганізації та ОМС як фундаменту національної стійкості в умовах повномасштабного вторгнення. Дослідниця розглядає тенденції взаємодії місцевого самоврядування та державної влади, аналізуючи виклики «(де)централізації» у воєнний період, підкреслюючи: «ОМС стали ключовими суб'єктами, які забезпечують життєдіяльність громад, коли державні інститути стикаються з функціональними обмеженнями» [2].

Цікаво підходить до підготовки кадрового потенціалу на фахових та управлінських засадах досвідчених практик, науковець М. Мартиненко. Цінними є вироблені ним рекомендації щодо підходів до вирішення проблем інституціональної та кадрової реформи на місцевому рівні в постконфліктний період шляхом удосконалення механізму запровадження законодавчої бази та практики позитивного досвіду (зокрема, в питаннях територіального розвитку) [3].

Антон Чиркін, відомий український експерт з питань децентралізації, ролі ОМС та регіонального розвитку загалом в Україні досліджує різні моделі публічної влади на місцях. Він є прихильником розвитку територій у системі державної регіональної політики, підкреслює необхідність зміцнення суб'єктності громад, аналізує важливість забезпечення ефективних демократичних інституцій та легітимності влади, що невід'ємно мають розглядатись з системним процесом освітньо-професійного супроводу державних службовців [4].

Як зазначив заступник міністра розвитку громад та територій України Олексій Рябикін: «...дискусію щодо спроможності громад

маємо вести професійно, спираючись на дані та чіткі критерії. Щоб розробити максимально справедливу та гнучку систему оцінювання, важливо отримати зворотній зв'язок, пропозиції від громад, асоціацій місцевого самоврядування, фахових управлінців на місцях, експертів і органів влади. Потрібно створити на цій професійно зворотній комунікації інструмент, що враховуватиме особливості територій, наслідки війни та дозволить кожній громаді отримувати саме ту підтримку, яка їй реально потрібна» [5].

**Постановка завдання.** Інституційна спроможність ОМС сьогодні є динамічним процесом адаптації та розвитку, спрямованим на результативне управління в умовах значних викликів: повномасштабного вторгнення Росії, порушення господарських зв'язків з контрагентами, непередбаченості фінансових ринків, інфляційної динаміки валюти тощо. Відтак, дослідження інституційної спроможності ОМС передбачає комплекс питань щодо дотримання політики збереження, раціонального використання та відтворення необхідних ресурсів, серед яких можна виокремити: кадровий персонал (базовий компонент), матеріально-фінансову базу, організаційну структуру управління, інноваційний менеджмент господарювання.

**Метою дослідження є:** формування на основі сучасних практик (як вітчизняних, так і міжнародних) інноваційного розвитку інституційної спроможності ОМС; ідентифікація потреб у забезпеченні сталого регіонального розвитку (на прикладі територіальної громади Рівненщини); обґрунтування альтернатив підвищення продуктивності використання управлінських кадрів на місцевому рівні, організації ефективної їх підготовки\перепідготовки.

Мізоцька територіальна громада є репрезентативним прикладом громади, що шукає баланс між обмеженими ресурсами, зростаючими повноваженнями, активними процесами реформування системи управління.

**Результати дослідження.** У 2025 році ринок праці регіону характеризувався гострою нестачею кваліфікованої робочої сили через міграцію та мобілізаційні процеси. Це ускладнює залучення нових фахівців до муніципального сектору.

Попри зазначеного, активними є процеси, спрямовані на посилення резильєнтності громад. Виокремлено 4 основні аспекти розгляду категорії «резильєнтність громади» (здатність її адаптуватись, розвиватись, відновлюватись): як атрибуту громади; як

процесу зміни стану громади; як адаптації, збереження стійкого стану громади; як зміцнення і розвиток у відповідь на фактор ризику. До основних складових резильєнтності громади належать соціальний капітал, економічний розвиток, людський капітал, фізичні ресурси, а також географічне положення [6]. Це є вагомим фактором впливу на формування адекватних до резильєнтності громад процесів інноваційного становлення управлінських функцій ОМС.

Інституційна спроможність ОМС передбачає результативність імплементації в процеси адміністрування:

- *правового поля*: застосування чіткої нормативної бази та регламентів;
- *організації менеджменту*: раціональної структури апарату та чіткого розподілу повноважень;
- *кадрової політики*: професійних службовців з високим рівнем компетенцій та практик;
- *фінансової ефективності*: здатності раціонально використовувати цільові бюджетні асигнування, генерувати та розподіляти власні доходи [7, С. 94].

Інституційна спроможність ОМС Рівненщини у 2025 році ідентифікується факторами, що вплинули на якість управління:

1. Фінансова спроможність громади: ключовий показник можливості громади виконувати власні та делеговані повноваження. Попри те, що за січень–листопад 2025 року місцеві бюджети Рівненщини отримали понад 10,2 млрд грн (що на 19% більше, ніж торік), 10 громад області мають високий рівень фінансової спроможності. Однак, Рівненщина водночас увійшла до трійки областей з найбільшою кількістю «критично бідних» громад.

2. Управлінський потенціал та кадри. Не реалізованою в повній мірі залишається спроможність ОМС залучати альтернативні джерела фінансування (гранти, міжнародна допомога), що могло збільшити бюджет на 20–30%. Серед причин – недостатній рівень володіння інформаційними ресурсами, обмеженість громад в капіталовкладеннях на придбання сучасних інформаційних технологій [8].

3. Взаємодія з громадою та бізнесом: має місце локальне прийняття органами місцевого самоврядування рішень без належної довіри та участі громади. Застосування дієвих механізмів залучення громадян, їх досвіду та набутої професійної практики до планування та реалізації діяльності зміцнює інституційну стійкість громади.

Проведемо аналітичні дослідження показників виконання бюджету на прикладі Мізоцької ТГ (табл. 1). У 2022–2024 роках дохідна частина бюджету демонструвала поступове зростання, що свідчить про тенденцію до зміцнення фінансової бази громади. Податкові надходження залишаються основою власних доходів, тоді як офіційні трансферти становлять значну частину загального обсягу доходів, що зумовлює певну залежність громади від державного бюджету.

Таблиця 1

## Аналіз доходів бюджету Мізоцької ТГ

Показники	Роки						Темп росту, %
	2022 рік		2023 рік		2024 рік		
	млн грн	ПВ*, %	млн грн	ПВ, %	млн грн	ПВ, %	
Податкові надходження	30,39	33,85	36,85	33,47	43,99	41,44	144
Неподаткові надходження	1,39	1,55	2,03	1,84	2,16	2,04	155
Доходи від операцій з капіталом	0,13	0,15	0,68	0,61	0,51	0,48	390
Цільові фонди	-	-	-	-	-	-	-
Офіційні трансферти	57,81	64,45	70,55	64,07	59,48	56,04	102
Разом	89,78	101,11	110,11	103,04	106,15	100,74	118
Доходи місцевих бюджетів, млн грн (без урахування трансфертів)	31,91	x	39,56	x	46,67	x	146
Чисельність населення, тис. ос.	14,2	x	14,1	x	14,1	x	99
Доходи на одну особу, млн грн на 1 особу	0,00632	x	0,00781	x	0,00753	x	119

\*питома вага

Серед ключових тенденцій, що формують запити на компетентне адміністрування:

1. Зростання податкових надходжень на 144%: ознака ефективного податкового менеджменту, підтримка бізнесу (очевидним є розвиток суб'єктів господарювання, зареєстрованих в ТГ).

2. Підвищення доходів від операцій з капіталом (у 3,9 рази): результат активізації управління комунальним майном, що свідчить

про виважену політику всіх вищезазначених регуляторів інституційної спроможності.

3. Зростання доходів на одного мешканця (на 19%): відображає покращення фінансового забезпечення громади, соціально відповідальне використання отриманих доходів.

Серед недоліків інституційної спроможності ОМС, на нашу думку:

1. Висока частка офіційних трансфертів у структурі доходів є ознакою фінансової залежності ТГ: потребує перегляду ефективності кадрової, фінансової політики, організації менеджменту в цілому.

2. Стабільність чисельності населення при низьких темпах економічного зростання обмежує подальше збільшення доходів: практично відсутні як політика залучення додаткових спеціалістів, так і мотивація до створення перших робочих місць для випускників відповідних напрямів підготовки.

Модернізація публічної служби потребує не лише доходів, а й інвестицій у розвиток (капітальних видатків). Проведений в роботі аналіз видатків за економічною класифікацією дозволяє оцінити напрям витрачання коштів з точки зору їх функціонального призначення (на поточне споживання, або розвиток інфраструктури громади). Результати аналізу слугують основою для висновків щодо інвестиційної спрямованості бюджету та його впливу на довгостроковий соціально-економічний розвиток громади.

Таблиця 2

Аналіз видатків бюджету Мізоцької ТГ

млн грн

Показники	Роки						Темп росту %
	2022 рік		2023 рік		2024 рік		
	млн грн	ПВ, %	млн грн	ПВ, %	млн грн	ПВ, %	
Видатки, всього, в т.ч.	87,09	93,0	108,01	92,5	110,34	95,5	126
поточні видатки	84,46	96,98	99,1	91,75	105,83	95,9	125
капітальні видатки	1,92	2,2	5,57	5,16	3,16	2,86	164

Основні висновки:

• Поточні видатки становлять 95,9% у 2024 році. Це характерно для громад із значною кількістю бюджетних установ.

• Капітальні видатки залишаються низькими (2,86%), що обмежує інфраструктурний розвиток і модернізацію інформаційних технологій.

- Стрибок капітальних видатків у 2023 році (5,57 млн грн) не став тенденцією, відтак, свідчить про відсутність системної інвестиційної політики.

Аналіз видаткової частини бюджету Мізоцької ТГ за 2022–2024 роки уможлиблює наступні висновки: громада володіє достатнім рівнем адміністративної та фінансової спроможності для виконання базових повноважень, орієнтована на утримання існуючої мережі послуг, а не на її розвиток; темпи розвитку інфраструктури бажають бути кращими; переважання поточних видатків над капітальними підтверджує залежність громади від зовнішніх джерел фінансування, обмеженим залишається рівень диверсифікації власних доходів.

Функціональна структура видатків Мізоцької ТГ за нашим дослідженням засвідчує соціальну орієнтованість бюджетної політики – значні ресурси спрямовуються на освіту, соціальний захист, охорону здоров'я. Адміністративна політика громади охоплює ключові публічні функції. Однак, обмеженість інвестицій та нерівномірність витрат на економічний розвиток свідчать про потребу посилення стратегічного підходу до фінансового менеджменту: оперативного та довгострокового планування, використання моделі фінансового менеджменту в умовах переходу до середньострокового бюджетного планування.

Як позитивний маркер інституційної спроможності ОМС в Мізоцькій ТГ – активна імплементації сучасних управлінських технологій, зокрема: участь службовців у програмах підвищення кваліфікації від Центру підвищення кваліфікації при ОДА; використання інструментів е-врядування; е-програми «Електронна демократія» (використання платформ для голосування за проекти бюджету, електронних петицій тощо).

Для оцінки інституційної спроможності громад (зокрема Мізоцької) з метою її підвищення, крім зазначених вище заходів, доцільно перейти до застосування комплексних показників результативності (з використанням показників затрат, продукту, якості та ефективності) на етапі оцінювання окремих потреб та напрямків менеджменту ОМС, до прикладу:

- *частки капітальних видатків*: обґрунтування потреби в додатковому фінансуванні капітальних видатків уможливить спрямування коштів на модернізацію та енергоефективну реконструкцію об'єктів комунальної інфраструктури, розвиток

освітніх, культурних і соціальних закладів, а також реалізацію проєктів місцевого економічного розвитку;

- *мережі бюджетних установ в ТГ*: оптимізація відповідності переліку та якості послуг регіональним потребам обґрунтує запит на кадрове забезпечення суб'єктів, їх соціально-економічну ефективність;

- *результативності бюджетних програм з урахуванням регіональних запитів та відповідного ресурсного забезпечення*;

- *потреби в зовнішніх фінансових ресурсах*: інвестиціях, субвенціях на розвиток, грантових коштах міжнародних та національних програм.

Важливим питанням залишається запровадження уніфікованої системи внутрішнього контролю та управління ризиками операційного менеджменту з метою підвищення прозорості, підзвітності та обґрунтованості управлінських рішень. Безперечно, це вимагає підвищення компетенції управлінців в питаннях запровадження ефективних форм ризико-орієнтованого менеджменту.

Комплексне врахування наведених напрямів сприятиме зміцненню інституційної спроможності ОМС, підвищить якість та розширення видів публічних послуг, чим уможливить забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку громади в умовах сучасних викликів.

Підготовка кадрів для ОМС на Рівненщині у 2025 році стикається з низкою викликів, зумовлених як загальнонаціональними тенденціями, так і регіональною специфікою. На офіційному порталі Рівненської обласної державної адміністрації публікуються методичні рекомендації та результати моніторингу реалізації стратегії підготовки управлінських кадрів. За висновками їх аналізу ключовим викликом 2025–2026 р.р. є не просто «кількість» дипломів, а здатність управлінців ТГ працювати в умовах обмежених ресурсів та швидких змін законодавства [9].

**Висновки.** Стратегія розвитку Рівненської області до 2027 року визначає зростання кадрового потенціалу як один з пріоритетних інструментів підвищення управлінської самостійності громад. Рівненська ОДА проводить системне підвищення кваліфікації для управлінців ОМС, керуючись безпосередньо запитами від ТГ: дієвою міжнародною підтримкою є проєкт USAID «ГОВЕРЛА», що активно допомагає громадам області в актуалізації стратегій розвитку громад

та підготовки експертних кадрів; мають позитивні відгуки дистанційні та змішані форми підготовки для безробітних з метою їх подальшої інтеграції в управління громадами.

Ключові проблеми системи підготовки кадрів, здатної налагодити ефективну інституційну спроможність ОМС, альтернативно можна узагальнити за наступним переліком.

1. Обмежені можливості бюджетного стимулювання, активне впровадження інноваційних сучасних технологій управління, високі вимоги до відповідальності за результати управління роблять службу в ОМС, на жаль, менш привабливою порівняно з приватним сектором. Актуальною є потреба в підвищенні конкурентоспроможності управлінських посад.

2. Виклики сталого регіонального розвитку обумовлюють застосування нових знань та компетенцій фахівцями ОМС, зокрема, в сфері земельного законодавства, цивільного захисту та безпеки, в питаннях податкового менеджменту, енергоефективності тощо.

3. На часі сприяння бізнесу в реалізації навчальними закладами III–IV рівнів акредитації підготовки випускників за формою дуальної освіти (навчання за місцем працевлаштування), посилення мотивації роботодавця до створення ним першого робочого місця. Ці кроки суттєво вплинуть на збалансування потреб регіонального ринку праці.

4. Очевидною є недостатня адаптованість менеджменту регіонального господарювання в умовах формування засад сталого соціально – економічного та екологічного розвитку. Посилення практичних навиків та компетенцій – невід’ємне завдання програм підготовки та перепідготовки як спеціалістів, так і зацікавлених мешканців територіальних громад.

Наразі існує потреба в оновленні програм на основі: вивчення та поширення ефективної практики регіонального розвитку; поглиблення компетенцій щодо фінансового оцінювання перспектив операційної діяльності суб’єкта на поточні та довгострокові періоди, компетенцій у сфері цифровізації та стратегічного менеджменту; впровадження таких сучасних форм навчання, як гостьові курси успішних управлінців, круглі столи обміну досвідом імплементації програм сталого розвитку та ін.

Вирішення зазначених питань дозволить фахово, неформально підійти до запровадження дієвого індикатора результативності господарювання на основі загальної схеми оцінювання (CAF) –

системи управління якістю, розробленої на основі Моделі досконалості Європейського фонду управління якістю, що є ефективним інструментом удосконалення діяльності органів місцевого самоврядування.

1. Стратегія розвитку Рівненської області на період до 2027 року : проєкт. Рівненська облдержадміністрація, 2020. 160 с. URL: <https://www.rv.gov.ua/storage/app/sites/11/2020/strategia-2027-proekt.pdf> (дата звернення: 12.11.2025).
2. Суспільно-політична солідарність в Україні в умовах війни : монографія / за ред. академіка НАН України О. О. Рафальського, чл.-кор. НАН України О. М. Майбороди. Київ : ІПіЕнд ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2024. 400 с. URL: <https://www.nas.gov.ua/scientific-publications/naukova-monografiya-i-analitichna-dopovid-suspilno-politichna-solidarnist-v-ukrani-v-umovah-viyni> (дата звернення: 14.11.2025).
3. Мартиненко О. А., Семьоркіна О. М. Амністія та люстрація: механізми перехідного правосуддя для майбутнього України. Огляд міжнародної практики та національного законодавства : наук.-практ. вид. Київ, 2020. 84 с. URL: <http://www.ucipr.org.ua/publicdocs/amnesty2020.pdf> (дата звернення: 16.11.2025).
4. Anton Chyrkin, Alina Murtishcheva. Building On Polish Experience of Local Self-Government Development In Ukraine As a Form of Cooperation Between Countries. *The formation and peculiarities of the implementation of the European Union's Eastern policy* : Scientific monograph. Science eds. T. Astramovich-Leik, Ya. Turchyn. Riga : Latvia «Baltija Publishing», 2022. 290 p.
5. Оновлену модель презентовано представникам міжнародних програм технічної допомоги, експертних спільнот та всеукраїнських асоціацій місцевого самоврядування. Грудень 2025 р. URL: <https://mindev.gov.ua/news/minrozvytku-zaklykaie-hromadskist-ta-ekspertiv-doluchatysia-do-roboty-nad-onovlenniam-systemy-otsinky-spromozhnosti-hromad> (дата звернення: 18.11.2025).
6. Корольчук О. Л. Характеристики резильєнтності системи охорони здоров'я: міжнародний досвід для України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. № 23. С. 35–41. DOI: <https://doi.org/10.32843/rma2663-5240-2021.23.6> (дата звернення: 18.11.2025).
7. Омельчук О. І. Інституційна спроможність об'єднаних територіальних громад в Україні. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Сер. Державне управління*. 2020. № 6. С. 93. URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/6\\_2020/17.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/6_2020/17.pdf) (дата звернення: 20.11.2025).
8. Надходження до місцевих бюджетів Рівненщини зросли: відповідальність платників формує фінансову стійкість громад. ГУ ДПС у Рівненській області. URL: <https://rv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/959673.html#:~:text=%> (дата звернення: 20.11.2025).
9. Інформація про висвітлення заходів з реалізації у 2025 році на Рівненщині Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. URL: <https://www.rv.gov.ua/informatsiia-pro-vysvitlennia-zakhodiv-z-realizatsii-na-rivnenshchyni-natsionalnoi-stratehii-iz-stvorennia-bezbariernoho-pr> (дата звернення: 10.12.2025).

## REFERENCES:

1. Stratehiia rozvytku Rivnenskoï oblasti na period do 2027 roku : proiekt. Rivnenska oblderzhadministratsiia, 2020. 160 s. URL: <https://www.rv.gov.ua/storage/app/sites/11/2020/strategia-2027-proekt.pdf> (data zvernennia: 12.11.2025).
  2. Suspilno-politychna solidarnist v Ukraini v umovakh viiny : monohrafiia / za red. akademika NAN Ukrainy O. O. Rafalskoho, chl.-kor. NAN Ukrainy O. M. Maiborody. Kyiv : IPIEnD im. I. F. Kurasa NAN Ukrainy, 2024. 400 s. URL: <https://www.nas.gov.ua/scientific-publications/naukova-monografiya-i-analitichna-dopovid-suspilno-politichna-solidarnist-v-ukrani-v-umovah-viyni> (data zvernennia: 14.11.2025).
  3. Martynenko O. A., Semorkina O. M. Amnistiia ta liustratsiia: mekhanizmy perekhidnoho pravosuddia dlia maibutnoho Ukrainy. Ohliad mizhnarodnoi praktyky ta natsionalnoho zakonodavstva : nauk.-prakt. vyd. Kyiv, 2020. 84 s. URL: <http://www.ucipr.org.ua/publicdocs/amnesty2020.pdf> (data zvernennia: 16.11.2025).
  4. Anton Chyrkin, Alina Murtishcheva. Building On Polish Experience of Local Self-Government Development In Ukraine As a Form of Cooperation Between Countries. *The formation and peculiarities of the implementation of the European Unions Eastern policy* : Scientific monograph. Science eds. T. Astramovich-Leik, Ya. Turchyn. Riga : Latvia «Baltija Publishing», 2022. 290 p.
  5. Onovlenu model prezentovano predstavnykam mizhnarodnykh proham tekhnichnoi dopomohy, ekspertnykh spilnot ta vseukrainskykh asotsiatsii mistsevoho samovriaduvannia. Hruden 2025 r. URL: <https://mindev.gov.ua/news/minrozvytku-zaklykaie-hromadskist-ta-ekspertiv-doluchatysia-do-roboty-nad-onovlenniam-systemy-otsinky-spromozhnosti-hromad> (data zvernennia: 18.11.2025).
  6. Korolchuk O. L. Kharakterystyky rezyliantnosti systemy okhorony zdorovia: mizhnarodnyi dosvid dlia Ukrainy. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*. 2021. № 23. S. 35–41. DOI: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2021.23.6> (data zvernennia: 18.11.2025).
  7. Omelchuk O. I. Instytutsiina spromozhnist obiednanykh terytorialnykh hromad v Ukraini. *Vcheni zapysky TNU im. V. I. Vernadskoho. Ser. Derzhavne upravlinnia*. 2020. № 6. S. 93. URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/6\\_2020/17.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/6_2020/17.pdf) (data zvernennia: 20.11.2025).
  8. Nadkhodzhennia do mistsevykh biudzhativ Rivnenshchyny zrosly: vidpovidalnist platnykiv formuie finansovu stiikist hromad. HU DPS u Rivnenskkii oblasti. URL: <https://rv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/959673.html#:~:text=%> (data zvernennia: 20.11.2025).
  9. Informatsiia pro vysvitlennia zakhodiv z realizatsii u 2025 rotsi na Rivnenshchyni Natsionalnoi stratehii iz stvorennia bezbariernoho prostoru v Ukraini na period do 2030 roku. URL: <https://www.rv.gov.ua/informatsiia-pro-vysvitlennia-zakhodiv-z-realizatsii-na-rivnenshchyni-natsionalnoi-stratehii-iz-stvorennia-bezbariernoho-pr> (data zvernennia: 10.12.2025).
-

**Mokliak K. V.** <sup>[1]</sup>,  
Director,  
**Levytska S. O.** <sup>[2; ORCID ID: 0000-0002-4739-0486]</sup>,  
Doctor of Economics, Professor,  
**Sukhliak L. O.** <sup>[2; ORCID ID: 0009-0006-8869-7157]</sup>,  
Master

<sup>1</sup>*Economic Development and Trade Department of the Rivne Regional State  
Administration, Rivne*

<sup>2</sup>*National University of Water and Environmental Engineering, Rivne, Ukraine*

## **INSTITUTIONAL CAPACITY OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES: ASSESSMENT AND KEY FACTORS OF OPTIMIZATION (A CASE STUDY OF THE MIZOCH TERRITORIAL COMMUNITY)**

The article examines theoretical and applied aspects of the institutional capacity development of local self-government bodies (LSG). Based on the results of the financial and personnel indicators analysis of the Mizotsk territorial community of Rivne region for 2022–2024, the correlation between both the resource provision level and needs for the processes modernization of training managers in local self-government bodies is revealed. Scientific and applied research on the content and functions of the local governments institutional capacity in modern conditions of sustainable development for the regional economy, their innovative development directions, taking into account external and internal factors of influence on the resource provision for the administration processes of the territorial community activities, are summarized. The priority of innovative changes in the issues of labor resources training of TG is substantiated, in particular: training and retraining of professional managers competence in response to modern challenges of the time, ensuring both accessibility and systematic improvement of qualifications. According to the study results of the regional system of managerial personnel training in TG (based on materials of the Rivne Regional State Administration), key needs for strengthening training in such areas as digital transformation, e-government tools, tax management, financial monitoring, strategic management innovations, etc.

Recommendations are proposed for qualitatively strengthening the management potential in the context of decentralization based on the prompt resolution of a important issues number for regional management, including, alternatively: local programs development to support young professionals, increased participation of employees in advanced training programs from the National Agency of Ukraine for Civil Service, international funds; internships for students of specialized higher education institutions in units of regional

**and district authorities and local self-government with subsequent employment; completion of the processes of creating a Project Office (which will allow to attract more extrabudgetary investments and grants, directing more funds to continuous training of administration specialists at the local level), etc. These proposals will increase the effectiveness of the institutional local self-government bodies capacity both at regional and national levels.**

**Keywords:** institutional capacity; territorial community; public service; local government; modernization of management.

Отримано: 13 грудня 2025 року  
Прорецензовано: 18 грудня 2025 року  
Прийнято до друку: 18 грудня 2025 року