

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

«Удосконалення системи менеджменту в органах
місцевого самоврядування (за матеріалами Залізничної
районної адміністрації ЛМР)»

Виконав

(підпис)

ст. гр. МО-42

Гук В.І.

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

доц., к.е.н.

Муравйов Ю.В.

(прізвище, ініціали)

Рецензентка

(підпис)

доц., к.е.н.

Клим Н.М.

(прізвище, ініціали)

Львів – 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут
Кафедра
Спеціальність
ОПП

бізнесу, менеджменту та маркетингу
менеджменту
073 (D3) «Менеджмент»
Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри менеджменту

_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.
«19» лютого 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТА

Гука Володимира Івановича

(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)

1. Тема роботи: «Удосконалення системи менеджменту в організаціях місцевого самоврядування (за матеріалами Залізничної районної адміністрації ЛМР)»

керівник КРБ

_____ Муравйов Юрій Володимирович доц., к.е.н.
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від «19» лютого 2026 р. № С-142

2. Термін подання студентом КРБ «12» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до КРБ:

звіти голови Залізничної районної адміністрації, законодавча та нормативна база щодо місцевого самоврядування, офіційний портал мешканця Львова, Статут територіальної громади міста Львова, дані з YouControl, наукові та навчальні матеріали щодо менеджменту районних адміністрацій, методичні рекомендації до виконання та захисту кваліфікаційних робіт бакалавра студентами галузі знань Д «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління і адміністрування»), спеціальності D3 (073) «Менеджмент».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретико-методологічні основи менеджменту в органах місцевого самоврядування.

Розділ 2. Аналіз діяльності Залізничної районної адміністрації ЛМР в умовах сучасних викликів.

Розділ 3. Напрями удосконалення системи менеджменту в Залізничній районній адміністрації ЛМР.

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Порівняльна характеристика бізнес-менеджменту та муніципального менеджменту. 2. Розподіл зон відповідальності в системі менеджменту Залізничної районної адміністрації (ЗРА). 3. Аналіз структури реалізації функцій ЗРА. 4. Дані про відновлення житла, інвестиційна активність у безпеку та енергоефективність. 5. Основні напрями модернізації системи менеджменту районної адміністрації. 6. Модель модернізації системи менеджменту районної адміністрації. 7. Очікувані результати цифрової трансформації. 8. Інструменти взаємодії влади, бізнесу та громади. 9. Система цифрового управління. 10. SWOT-аналіз системи менеджменту ЗРА. 11. Модель Smart City. 12. Дорожня карта реформування

управління. 13. Очікувані результати реалізації дорожньої карти. 14. Основні висновки та рекомендації.

6. Консультанти розділів КРБ (за потреби)

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

7. Дата видачі завдання

«19» лютого 2026 р.

Науковий керівник роботи

(підпис)

Муравйов Ю.В.

(прізвище, ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи бакалавра	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Оформлення отриманих результатів дослідження діяльності об'єкта дослідження (під час проходження практик)	19.02.2026-08.03.2026	
2	Опрацювання нормативно-правових, літературних та інформаційних джерел щодо теми дослідження та формування теоретичного розділу	28.02.2026-08.03.2026	
3	Загальний аналіз діяльності об'єкта дослідження в ринковому середовищі, основні показники роботи	09.03.2026-15.03.2026	
4	Аналіз та оцінка специфічних аспектів діяльності об'єкта дослідження у відповідності до обраної тематики КРБ	16.03.2026-29.03.2026	
5	Узагальнення отриманих результатів проведеного аналізу	30.03.2026-14.04.2026	
6	Подання основних напрямів покращання управлінських рішень щодо предмету дослідження у відповідності до обраної тематики КРБ	15.04.2026-15.05.2026	
7	Оформлення виконаної роботи та подання до перевірки на наявність академічної доброчесності та плагіату	18.05.2026-29.05.2026	
7	Підготовка пояснювальної записки КРБ, доповіді до виступу та ілюстративного матеріалу	01.06.2026-05.06.2026	
8	Подання КРБ на кафедру	12.06.2026	

Студент

(підпис)

Гук В.І.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Муравйов Ю.В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У бакалаврській роботі досліджено удосконалення системи менеджменту в органах місцевого самоврядування (на матеріалах Залізничної районної адміністрації Львівської міської ради). У роботі розглянуто теоретико-методологічні основи менеджменту в муніципальних структурах, визначено особливості управління в органах місцевого самоврядування та їх функціонування в умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану.

Проаналізовано діяльність Залізничної районної адміністрації ЛМР, зокрема у сферах благоустрою, розвитку інфраструктури, соціально-правового захисту населення, безпеки, а також фінансової політики територіальної громади.

Запропоновано напрями удосконалення системи менеджменту, включаючи модернізацію управлінських процесів, розроблення моделі Smart City на основі SWOT-аналізу та формування дорожньої карти реформування системи управління до 2030 року.

Ключові слова: місцеве самоврядування, муніципальний менеджмент, управління, Smart City, територіальна громада, реформування, ефективність.

ABSTRACT

The bachelor's thesis examines the improvement of the management system in local self-government bodies (based on the materials of the Zaliznychnyi District Administration of the Lviv City Council). The paper considers the theoretical and methodological foundations of management in municipal structures and identifies the specific features of management in local self-government bodies under modern challenges, including wartime conditions.

The activities of the Zaliznychnyi District Administration are analyzed, particularly in the areas of infrastructure development, public services, social protection, security, and financial policy of the territorial community.

The study proposes directions for improving the management system, including modernization of management processes, development of a Smart City model based on SWOT analysis, and creation of a roadmap for management system reform until 2030.

Keywords: local self-government, municipal management, management, Smart City, territorial community, reform, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Сутність та особливості менеджменту в муніципальних структурах.....	8
1.2. Специфіка менеджменту в органах місцевого самоврядування та в умовах воєнного стану.....	10
1.3. Історична ретроспектива та сучасна архітектура управління Залізничної районної адміністрації.....	12

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАЛІЗНИЧНОЇ РАЙОННОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ ЛМР В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

2.1. Благоустрій та розвиток інфраструктури.....	17
2.2. Соціально-правовий захист та безпека.....	21
2.3. Економічні показники та фінансова політика територіальних громад.....	25

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАЛІЗНИЧНІЙ РАЙОННІЙ АДМІНІСТРАЦІЇ ЛМР

3.1. Напрями модернізації системи управління в органах місцевого самоврядування.....	37
3.2. Розроблення моделі Smart City для Залізничного району на основі SWOT-аналіз системи менеджменту.....	46
3.3. Дорожня карта реформування системи управління до 2030 року та ефективності менеджменту.....	52

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими трансформаційними процесами у сфері публічного управління, що зумовлені децентралізацією влади, євроінтеграційними орієнтирами та необхідністю підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування. У цих умовах особливого значення набуває вдосконалення системи менеджменту на місцевому рівні, оскільки саме від якості управлінських рішень залежить рівень соціально-економічного розвитку територій та задоволення потреб населення.

Органи місцевого самоврядування сьогодні виконують значно ширший спектр функцій, ніж раніше, що вимагає від них нових підходів до організації управлінських процесів. Зростає потреба у впровадженні сучасних методів управління, цифрових інструментів, підвищенні прозорості діяльності та орієнтації на результат. Водночас на практиці часто спостерігаються проблеми, пов'язані з недостатньою ефективністю внутрішніх управлінських процедур, обмеженістю ресурсів та недостатнім рівнем координації між структурними підрозділами.

Особливої **актуальності** ці питання набувають в умовах воєнного стану, коли органи місцевого самоврядування змушені працювати в умовах підвищеної невизначеності, обмежених ресурсів та зростаючих викликів. Це обумовлює необхідність пошуку нових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкості, адаптивності та ефективності діяльності місцевих органів влади.

Об'єктом дослідження є процеси управління в органах місцевого самоврядування на прикладі Залізничної районної адміністрації Львівської міської ради.

Предметом дослідження виступають теоретичні та прикладні засади вдосконалення системи менеджменту в органах місцевого самоврядування.

Метою роботи є обґрунтування напрямів удосконалення системи менеджменту в органах місцевого самоврядування на прикладі Залізничної районної адміністрації Львівської міської ради.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **основні завдання:**

- дослідити теоретичні основи менеджменту в органах місцевого самоврядування;
- проаналізувати організаційно-управлінську діяльність Залізничної районної адміністрації ЛМР;
- виявити основні проблеми функціонування системи менеджменту;
- розробити практичні рекомендації щодо її вдосконалення.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз і синтез, порівняння, системний підхід, узагальнення та графічні методи представлення інформації.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності управлінської діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема Залізничної районної адміністрації Львівської міської ради.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Сутність та особливості менеджменту в муніципальних структурах

Сучасна парадигма менеджменту в органах місцевого самоврядування (ОМС) базується на принципах децентралізації та Good Governance (доброго врядування). На відміну від класичного державного управління, муніципальний менеджмент орієнтований не на реалізацію владних вертикалей, а на надання якісних публічних послуг мешканцям територіальної громади.

Фундаментом правового регулювання є Конституція України [1], а ключовим галузевим актом — Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» № 280/97-ВР [2]. Важливо зазначити, що у 2024–2025 роках законодавче поле суттєво оновилося [3,5]:

- Закон № 3703-IX (набрав чинності 8 січня 2025 року): впровадив обов'язковість статутів територіальних громад, прирівняв права ВПО до прав місцевих жителів у питаннях участі в самоврядуванні та розширив механізми прямого народовладдя (громадські слухання щодо бюджету стають обов'язковими).

- Розпорядження КМУ від 26 березня 2024 року № 267-р: затвердило План заходів з реформування місцевого самоврядування на 2024–2027 роки, що передбачає переформатування місцевих адміністрацій в органи префектурного типу.

У контексті Залізничної районної адміністрації ЛМР, її правовий статус визначається не лише загальними законами, а й локальним нормативним актом — Ухвалою Львівської міської ради «Про затвердження положень про районні адміністрації та їх структури».

Інституційна структура управління (на прикладі ЗРА ЛМР) [6-10]

Система менеджменту в районній адміністрації має лінійно-функціональний характер. Голова адміністрації здійснює загальне керівництво, а підрозділи (відділи) виконують спеціалізовані функції.

Основні вектори менеджменту в ЗРА:

- Житлово-комунальне господарство: управління житловим фондом та благоустроєм (найбільш капіталоемний напрямок).
- Соціальний захист: робота з пільговими категоріями та ВПО (актуальність зросла у 2024-2025 рр.).
- Адміністрування: реєстрація місця проживання, надання адміністративних послуг.

Етапи управління в районній адміністрації:

1. Планування (аналіз звернень громадян через систему).
2. Організація (проведення тендерів у Prozorro на ремонт доріг Залізничного району).
3. Мотивація (преміювання працівників за результатами роботи).
4. Контроль (технічний нагляд за об'єктами та публічні звіти голови районної адміністрації).

Діяльність Залізничної районної адміністрації регулюється багаторівневою системою актів. Ключовим документом є Конституція України та Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні».

Важливим аспектом сучасного менеджменту є впровадження принципів Good Governance (доброго врядування) [7]:

- Прозорість.
- Підзвітність.
- Участь громади.

На рівні Львова діяльність ЗРА регламентується Ухвалою ЛМР «Про затвердження положень про районні адміністрації» [8]. Саме цей документ визначає межі повноважень голови адміністрації та структуру підрозділів (відділ комунального господарства, соціального захисту тощо).

Для глибокого розуміння предмета дослідження необхідно провести детальний аналіз. Хоча сучасний муніципальний менеджмент запозичує багато інструментів із бізнесу, між ними існують фундаментальні відмінності.

Таблиця 1.1

Характеристика корпоративного та муніципального менеджменту [3, 6]

Параметр порівняння	Корпоративний менеджмент (Business)	Муніципальний менеджмент (Local Gov)
Основний драйвер	Отримання чистого прибутку	Соціальна ефективність та розвиток території
Джерело легітимності	Рішення акціонерів/власників	Виборче право громади та закон
Прозорість	Обмежена (комерційна таємниця)	Повна (відкриті дані, публічні звіти)
Гнучкість	Висока (швидка зміна стратегії)	Середня (обмежена бюджетним кодексом)
Клієнт	Покупець (споживач товарів)	Житель/Платник податків (споживач послуг)

1.2 Специфіка менеджменту в органах місцевого самоврядування та в умовах воєнного стану

Специфіка менеджменту в органах місцевого самоврядування (ОМС) полягає у поєднанні владних повноважень та сервісної функції. На відміну від бізнес-менеджменту, де головною метою є прибуток, муніципальний менеджмент орієнтований на суспільне благо.

Основні функції менеджменту в ОМС:

1. Планування (розробка стратегій розвитку району).
2. Організація (формування структури адміністрації та розподіл обов'язків).
3. Мотивація (стимулювання посадових осіб місцевого самоврядування).

4. Контроль (моніторинг виконання бюджетних програм та звернень громадян).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика бізнес-менеджменту та муніципального менеджменту [9,10]

Критерій порівняння	Бізнес-менеджмент	Менеджмент в ОМС (на прикладі ЗРА)
Мета діяльності	Максимізація прибутку	Задоволення потреб громади, розвиток території
Джерело фінансування	Власний капітал, дохід від продажів	Бюджетні кошти (податки громади)
Критерій ефективності	Рентабельність, частка ринку	Якість надання послуг, рівень довіри населення
Нормативне регулювання	Статут, Господарський кодекс	Закон "Про місцеве самоврядування в Україні"

Особливістю менеджменту в Залізничній районній адміністрації у 2024–2026 роках є функціонування в межах Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [4].

Згідно зі ст. 15 цього Закону, відбулося перерозподілення функцій:

1. Централізація рішень: Частина повноважень рад може передаватися військовим адміністраціям у разі їх створення, проте у Львові зберігається баланс між цивільним самоврядуванням та оборонними потребами.

2. Пріоритизація витрат: Менеджмент ОМС тепер базується на першочерговому забезпеченні критичної інфраструктури (укриття, пункти незламності) та підтримці сил оборони.

3. Цифровізація: Впровадження інструментів е-демократії (петиції, "Гаряча лінія міста") дозволяє підтримувати зв'язок з громадою навіть в умовах обмеження проведення масових зборів.

1.3. Історична ретроспектива та сучасна архітектура управління Залізничної районної адміністрації

Залізничний район — один із найстаріших індустріально-транспортних вузлів міста. Його генезис тісно пов'язаний із розвитком залізничного сполучення, що й дало назву адміністративній одиниці.

1. Австрійський та польський періоди (кінець XIX — початок XX ст.): Формування ділень навколо головного вокзалу (Левандівка, Сигнівка, Богданівка). У цей час управління здійснювалося через Магістрат, але ділянки мали специфічний статус через концентрацію залізничної інфраструктури.

2. Радянський період (1940–1991 рр.): Офіційне створення Залізничного району як адміністративної одиниці відбулося у 1940 році. У 1973 році з частини його території було виокремлено Радянський (нині Франківський) район. У цей час управління базувалося на принципах жорсткої вертикалі «виконкомів».

3. Період незалежності та децентралізації (з 1991 р. — дотепер): Трансформація виконавчих комітетів у сучасні районні адміністрації. Ключовою датою є 1997 рік, коли з прийняттям Закону «Про місцеве самоврядування» районні адміністрації отримали статус виконавчих органів міської ради.

Залізнична районна адміністрація є виконавчим органом Львівської міської ради, підзвітним і підконтрольним їй, а також підпорядкованим міському голові та виконавчому комітету.

Структура управління ЗРА побудована за лінійно-функціональним принципом:

- Керівництво: Голова адміністрації (здійснює одноосібне керівництво), заступник із житлово-комунальних питань, заступник із гуманітарних питань (заступник з питань соціально-економічного розвитку) та заступник з питань ЖКГ.

- Функціональні підрозділи (відділи):

- *Відділ комунального господарства:* «ядро» менеджменту району, відповідальне за дороги, благоустрій та санітарію.
- *Відділ житлового господарства:* координація роботи ЛКП (колишніх ЖЕКів) та ОСББ.
- *Відділ соціального захисту населення:* реалізація державних та муніципальних програм.
- *Відділ економіки та доходів:* моніторинг діяльності підприємств району.
- *Служба у справах дітей:* опіка та захист прав неповнолітніх.

Таблиця 1.3

Розподіл зон відповідальності в системі менеджменту ЗРА

Підрозділ	Основні показники ефективності, роботи органу місцевої влади (KPI)	Нормативна база
Відділ ЖКГ	Стан доріг, вуличне освітлення, парки (напр., Сквер Івана Сірка)	Закон «Про благоустрій населених пунктів»
Відділ житла	Підготовка до опалювального сезону, ремонти дахів	Житловий кодекс України
Загальний відділ	Документообіг, робота з електронними зверненнями (15-80)	Закон «Про звернення громадян»
Служба у справах дітей	Захист прав дітей-сиріт, ВПО	Сімейний кодекс України

Система управління ЗРА (2022–2026) пройшла адаптацію до викликів воєнного стану та енергетичної кризи.

1. Кризовий менеджмент: Адміністрація стала координатором створення «Пунктів незламності» та облаштування укриттів у житловому секторі району.

2. Цифрова трансформація: Впровадження системи «Smart City». Будь-яка проблема (наприклад, прорив труби на Виговського чи ремонт на Левандівці) фіксується через мобільні додатки та передається виконавцю з жорстким дедлайном.

3. Взаємодія з ОСББ: Перехід від прямого управління будинками до консультативної підтримки співвласників.

«Районна адміністрація є суб'єктом надання адміністративних послуг та забезпечує виконання повноважень, делегованих міською радою, на території району».

Згідно з чинним «Положенням про Залізничну районну адміністрацію» (із змінами станом на 2025 рік), діяльність органу зосереджена на таких ключових функціональних блоках:

Функціональний аналіз діяльності Залізничної районної адміністрації.

1. У сфері житлово-комунального господарства (ЖКГ) та благоустрою.

Це найбільш ресурсномістка функція, яка визначає рівень задоволеності мешканців району.

- Утримання об'єктів благоустрою: організація санітарного очищення територій, догляд за зеленими насадженнями (наприклад, парк «Левандівський» та сквери району).

- Ремонт інфраструктури: виступ у ролі замовника робіт з капітального та поточного ремонту внутрішньоквартальних доріг, тротуарів та освітлення.

- Менеджмент житлового фонду: координація роботи комунальних підприємств (ЛКП) та сприяння створенню ОСББ (Об'єднань співвласників багатоквартирних будинків).

2. У сфері соціальної політики та захисту населення

Функція, що набула особливої ваги у 2024–2026 рр. через міграційні процеси та соціальні наслідки війни.

- Адміністрування допомог: призначення та виплата державних субсидій, допомог малозабезпеченим сім'ям та ВПО.

- Опіка та піклування: функція Служби у справах дітей (захист майнових та особистих прав дітей-сиріт у межах району).

- Соціальна адаптація: робота з ветеранами та сім'ями загиблих захисників, що проживають на території Залізничного району.

3. У сфері містобудування та архітектурного нагляду

Хоча стратегічне планування здійснює загальноміська Рада, РА виконує контрольні функції «на місцях»:

- Боротьба з самочинним будівництвом: виявлення фактів незаконних забудов або перепланувань та підготовка позовів до суду.
- Демонтаж малих архітектурних форм (МАФів): реалізація рішень виконкому щодо знесення незаконних кіосків та рекламних конструкцій.

4. У сфері економічного розвитку та фінансів

- Бюджетне планування: розробка пропозицій до бюджету розвитку Львова щодо фінансування об'єктів Залізничного району.
- Робота з бізнесом: сприяння розвитку підприємництва та контроль за дотриманням правил торгівлі.

Щоб зрозуміти пріоритети менеджменту, розглянемо структуру типових запитів, які опрацьовує ЗРА через систему «Гаряча лінія міста».

Таблиця 1.4

Аналіз структури реалізації функцій ЗРА [10]

Функціональний напрям	Питома вага у витратах робочого часу (%)	Основний інструмент реалізації
ЖКГ та дороги	45%	Тендерні закупівлі, технагляд
Соціальний захист	30%	Прийом громадян, Єдина база даних
Цивільний захист (укриття)	15%	Моніторинг, інвентаризація
Адміністративні послуги	10%	Документообіг, ЦНАП

Особливості делегованих повноважень в умовах воєнного стану

Окремо слід виділити функції, які були посилені Законами України № 2102-IX та № 389-VIII:

1. Облік та розподіл житла для ВПО: ведення черг на тимчасове розселення.

2. Забезпечення цивільного захисту: менеджмент фонду захисних споруд (укриттів) у житлових будинках Залізничного району.

3. Сприяння мобілізаційній роботі: взаємодія з ТЦК та СП у питаннях ведення військового обліку на підприємствах району.

Висновок для розділу: Система функцій ЗРА перетворюється з суто виконавчої на сервісно-кризову. Менеджмент адміністрації змушений балансувати між плановим благоустроєм та екстреними запитами, спричиненими безпековою ситуацією.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАЛІЗНИЧНОЇ РАЙОННОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ ЛМР В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

2.1. Благоустрій та розвиток інфраструктури

Залізничний район залишається одним із ключових та найбільших у Львові. Окрім міських мікрорайонів (Левандівка, Білогорща, Скнилівка, Сигнівка, Богданівка), він охоплює селище Рудне та села Рясне-Руське і Підрясне. Станом на кінець 2025 року тут проживає близько 125,6 тис. осіб [11-14].

Минулий 2025-й рік став черговим роком випробувань через російську агресію. Район неодноразово піддавався ворожим атакам, що призвело до руйнувань житла та пам'яток культури. Завдяки спільним зусиллям громади, міжнародних фондів та ініціативі «Візьми будинок під опіку», Залізнична районна адміністрація продовжує відновлення наслідки обстрілів.

Проведемо аналіз благоустрою та розвитку інфраструктури за останні три звітних роки.

Бюджет благоустрою у 2023 році склав 166,46 млн грн. Пріоритет змістився з будівництва нових об'єктів на підтримку існуючої мережі та створення безбар'єрного середовища.

Основні досягнення у сфері житлово-комунального господарства (ЖКГ):

- Дорожня інфраструктура: Відремонтовано 44,3 тис. м² доріг. Знаковим об'єктом став ремонт вул. Авіаційної (8,5 млн грн) для забезпечення логістики оборонних підприємств.



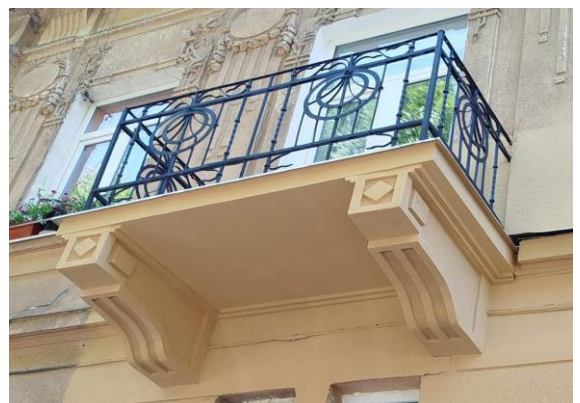
- Інклюзивність: Проведено 255 понижень бордюрів, що є критично важливим для маломобільних груп населення.



- Співпраця з бізнесом: Залучено 3,6 млн грн приватних інвестицій від суб'єктів підприємництва для облаштування хідників та прилеглих територій.

Для забезпечення комфорту мешканців у 2024 році було реалізовано [11-14]:

- Дорожнє господарство: Відремонтовано 61,1 тис. м² покриття. Роботи охопили магістральні вулиці (Городоцька, Виговського, Любінська) та приватний сектор (вул. Корсунська). На санітарне утримання доріг та тротуарів спрямовано понад 174 млн грн.
- Житловий фонд: За програмами співфінансування оновлено покрівлі та балкони у 24 будинках. Проведено модернізацію ліфтів на вул. Кульпарківській та Городоцькій на суму понад 600 тис. грн.



- Енергонезалежність: 6 управителів (ОСББ та ЛКП) скористалися міською програмою компенсації за придбання генераторів та сонячного обладнання.

Безбар'єрність та інклюзія (Екосистема UNBROKEN)

Залізничний район активно адаптується до потреб маломобільних груп:

- Облаштовано 39 спеціалізованих паркомісць.
- Встановлено 272 пониження тротуарів із тактильною плиткою.
- Модернізовано 7 зупинок громадського транспорту, які тепер відповідають вимогам інклюзивності.
- Для ветерана з інвалідністю на вул. Виговського, 73, збудовано сучасний зовнішній пандус вартістю 345 тис. грн.



У 2025 році увага фокусувалася на комфорт для маломобільних груп населення:

- Інфраструктура: Облаштовано 152 пониження тротуарів та 16 ділянок із тактильною плиткою (2,8 млн грн).
- Транспорт: Створено 7 інклюзивних зупинок та 7 спеціалізованих паркомісць.
- Адмінбудівлі: Встановлено підйомник та облаштовано доступну територію біля будівлі РА на вул. Виговського, 34.

Пріоритет змістився з простого ремонту доріг на створення інклюзивного середовища та розвиток мікромобільності.

Таблиця 2.1

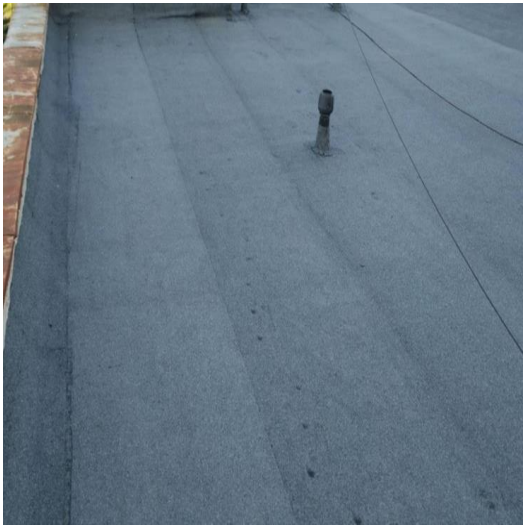
Дорожня інфраструктура та безбар'єрність [11-14].

Показник	2024 рік	2025 рік
Поточний ремонт доріг/тротуарів (млн грн)	76,14	89,32
Розвиток веломережі (км)	1,34	8,22
Пониження тротуарів (шт.)	123	152
Нанесення розмітки (млн грн)	3,73	3,96

Житлове господарство та енергоефективність

Громада готується до викликів енергосистеми:

- Автономність: У межах міської програми ОСББ отримали компенсації за сонячні панелі та інвертори. 211 будинків району забезпечені печами-«буржуйками».
- Ліфти: Проведено модернізацію та капітальний ремонт підйомників на суму 2,96 млн грн (за співфінансування мешканців).



- Поточний ремонт: Управителі оновили покрівлі у 184 будинках та відремонтували 84 під'їзди. Загальна сума інвестицій у житловий сектор склала 6,62 млн грн.

Транспорт та благоустрій

- Дорожня мережа: Поточним ремонтом охоплено майже 65 тис. м² доріг. Особливу увагу приділили 15 ґрунтовим дорогам у приєднаних громадах.

- Велоінфраструктура: Прокладено 8,22 км велодоріжок.

Шляхопровід: На вул. Сяйво відремонтовано міст за новою тривалою технологією Bridgemaster (8,72 млн грн).

- Екологія: Проведено заходи з очищення річки Вишенька в смт Рудно.



2.2. Соціально-правовий захист та безпека

В районі функціонує розгалужена система управління житлом (8639 будинків). Важливим досягненням є завершення процесу списання будинків з балансу ЛКП (виконано на 99,1%), що свідчить про перехід до ринкових моделей обслуговування [11-14].

Ліквідації наслідків обстрілів:

Адміністрація виступила координатором відновлювальних робіт на вул. Стрийській та у мікрорайоні «Сріблястий». Загальна сума інвестицій із резервного фонду склала понад 20 млн грн, що дозволило відновити понад 3500 м² покрівель та встановити сотні вікон у найкоротші терміни.



Енергонезалежність: Впроваджено програму компенсації вартості генераторів для ОСББ та управляючих компаній (виплачено 250,4 тис. грн). Особливу увагу приділено «Пунктам Незламності» (функціонувало 3 об'єкти) та облаштуванню укриттів альтернативними джерелами тепла (встановлено 211 печей типу «Буржуйка»).

Реконструкція та ліквідація наслідків обстрілів

Протягом 2024 року район тричі потрапляв під масовані обстріли, в результаті яких постраждали 74 будівлі.

- Бюджетні кошти: 15,27 млн грн спрямовано на критичне відновлення 14 будинків (дахи, стіни, балкони). Ще 3,71 млн грн витрачено на ремонт брам у 19 будинках.
- Міжнародна допомога: Фонд GLOBAL EMPOWERMENT MISSION допоміг встановити 75 вікон у найбільш пошкоджених локаціях.
- Соціальна підтримка: 12 сім'ям, чиє житло на вул. О. Степанівни, 35 визнано непридатним, виплачено компенсації на суму 25,11 млн грн. Також мешканці отримували виплати на оренду житла та самостійний ремонт вікон і дверей.

Сприяння Силам оборони

Комплексну підтримку військових [11-14]:

- Спільно з ветеранськими організаціями на фронт передано 136 автомобілів.
- Сприяли відкриттю Рекрутингового центру артилерії ЗСУ на вул. Марка Вовчка, 21.
- Залучено 83 тис. грн приватних інвестицій для закупівлі квадрокоптерів та дронів для 24-ї бригади.
- Проведено оповіщення понад 1000 військовозобов'язаних згідно з розпорядженнями ТЦК.

Менеджмент у сфері захисту прав дітей та соціальної підтримки

зіткнувся із новими викликами:

1. Статус ВПО: 54 дитини отримали статус постраждалих від воєнних дій.
2. Юридична активність: Юристи адміністрації взяли участь у 519 судових засіданнях, що підкреслює високу конфліктність у правовому полі та необхідність захисту інтересів громади.
3. Соціальні інновації: Відкриття Urban Camp Lviv на базі ПК ЛОРТА стало прикладом успішної ревіталізації занедбаних просторів у сучасні центри соціалізації.



Район демонструє поступове зростання чисельності населення, що пов'язано як із процесами внутрішньої міграції, так і з уточненням даних по приєднаних громадах.

Таблиця 2.2

Дані про чисельність району

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Чисельність населення (тис. осіб)	124,73	124,7	125,6
Кількість штатних працівників (осіб)	42	43	44
Середня заробітна плата (грн)	28 480	31 650	35 170

Відновлення житла та ліквідація наслідків обстрілів



Це найдинамічніших блок, оскільки обсяги робіт напряду залежали від інтенсивності ворожих атак.

Таблиця 2.3

Дані про відновлення житла за аналізований період [11-14]

Напрямок робіт	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Кількість пошкоджених будинків	35	47	38
Аварійно-відновлювальні роботи (млн грн)	25,96	18,26	15,27
Встановлено вікон (шт.)	108	137	75
Виплачені компенсації/допомога (млн грн)	—	—	28,73

У цьому секторі спостерігається стабільне зростання інвестицій у безпеку (укриття) та енергоефективність.

Таблиця 2.4

Інвестиційна активність у безпеку та енергоефективність

Об'єкт / Захід	2024 рік	2025 рік
Забезпечення будинковими печами (шт.)	156	211
Ремонт каналізаційних випусків (млн грн)	4,07	4,89
Утримання дитячих майданчиків (млн грн)	4,32	5,39
Модернізація ліфтів (бюджет, млн грн)	0,11	2,96
Поточний ремонт покрівель (будинків)	156	184

Соціальна відповідальність та міжнародне партнерство

- Міжнародні гранти: За підтримки Червоного Хреста відкрито першу «Соціальну перукарню» (вул. Кульчицької, 2).
- Співпраця з бізнесом: Підприємці району інвестували понад 25 млн грн у благоустрій (асфальтування, озеленення, встановлення павільйонів).
- Турбота про дітей: До свят понад 160 дітей-сиріт отримали подарунки від місцевих благодійників.

2.3. Економічні показники та фінансова політика територіальних громад

Фінансова політика територіальних громад України: від стабілізації до викликів війни

Трансформація фінансової системи України за останнє десятиліття демонструє складний шлях від реформаторського піднесення до адаптації в умовах безпрецедентних глобальних та безпекових криз. Роль територіальних громад у цьому процесі є фундаментальною, оскільки саме на місцевому рівні формується базис національної стійкості [15].

1. Етап макроекономічної стабілізації та реформ (2014–2019 рр.) [16–17]

Після старту реформи децентралізації у 2014 році, період 2017–2019 років став часом оздоровлення публічних фінансів. Завдяки жорсткій фіскальній дисципліні та реформуванню банківського сектору, дефіцит держбюджету у 2019 році вдалося знизити до 2%.



Рис. 2.1. Інфляція в Україні (грудень до грудня попереднього року), %. [18]

Важливим показником успіху децентралізації стало перерозподіл ВВП через публічні фінанси: якщо у 2012 році держава контролювала 45%, то до 2019 року цей показник оптимізувався до 34%. Громади отримали реальні фінансові інструменти та повноваження для стимулювання місцевого розвитку.

2. Пандемічний шок (2020–2021 рр.) [16-17]

Криза, спричинена COVID-19, стала першим серйозним іспитом для оновленої системи. Обмеження мобільності та падіння ділової активності призвели до скорочення попиту й пропозиції. Державна підтримка у вигляді дешевих кредитів допомогла бізнесу вижити, проте це заклало підґрунтя для зростання інфляційних процесів. Водночас відбулася трансформація міжбюджетних відносин: обсяг трансфертів громадам у 2020 році скоротився до 60% від попереднього року, залишивши лише критично важливі субвенції (освітню, медичну тощо).

3. Повномасштабна війна та її наслідки (2022–2024 рр.) [16-17]

Вторгнення РФ у лютому 2022 року кардинально змінило ландшафт вітчизняної економіки. Наслідки набули катастрофічного масштабу:

- Економічний спад: У 2022 році реальний ВВП скоротився на рекордні 28,8%, а інфляція сягнула 26,6%.

- Бюджетний дисбаланс: Дефіцит бюджету перевищив 17% ВВП через колосальні видатки на оборону та звуження податкової бази.
- Боргове навантаження: Станом на весну 2024 року сукупний державний борг перевищив 6 трильйонів гривень, де понад 70% становить зовнішня заборгованість.

Війна змусила державу знову посилити свою роль в економіці — показник перерозподілу ВВП через бюджет наприкінці 2022 року підскочив до 78%.



Рис. 2.2 Динаміка державного боргу, дефіциту та перерозподілу ВВП через видатки бюджету за період 2007-2023 рр., % ВВП [18]

4. Нова роль громад в умовах нестабільності

Незважаючи на руйнування інфраструктури, втрату людського капіталу та масову міграцію, територіальні громади довели свою життєздатність. Органам місцевого самоврядування (ОМС) довелося оперативно адаптуватися до нових функцій: від прихистку внутрішньо переміщених осіб до забезпечення енергетичної та продовольчої безпеки [19-28].

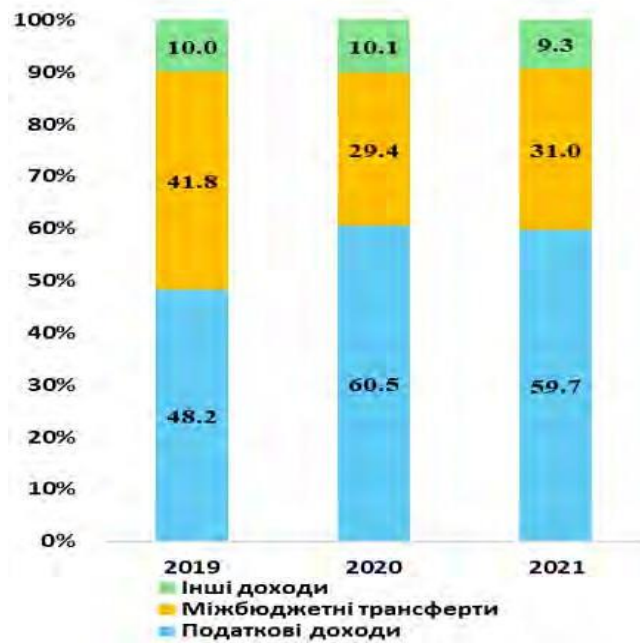


Рис. 2.3. Структура доходів місцевих бюджетів у 2019-2021 рр., % [19-28].

Світові моделі муніципального оподаткування: аналіз та перспективи
для України

Дослідження структури податкових надходжень у країнах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) дозволяє виокремити два фундаментально різні підходи до фінансування місцевого самоврядування. Ці моделі демонструють, на які джерела ресурсів покладаються громади для забезпечення своєї життєдіяльності.

1. Диференціація податкових моделей у країнах ОЕСР

Згідно з аналізом (рис. 2.4), сучасні муніципалітети розвинених країн тяжіють до одного з двох векторів фіскальної політики:

- **Прибутково-дохідна модель:** Базується на оподаткуванні результатів економічної діяльності (прибутків підприємств та доходів громадян). Найвищий рівень концентрації таких податків спостерігається у Швеції (97,5%), Люксембурзі (93,2%) та Фінляндії (92,1%). Також до цієї групи належать Данія, Норвегія, Латвія, Швейцарія та Ісландія, де частка цих надходжень перевищує 80%.

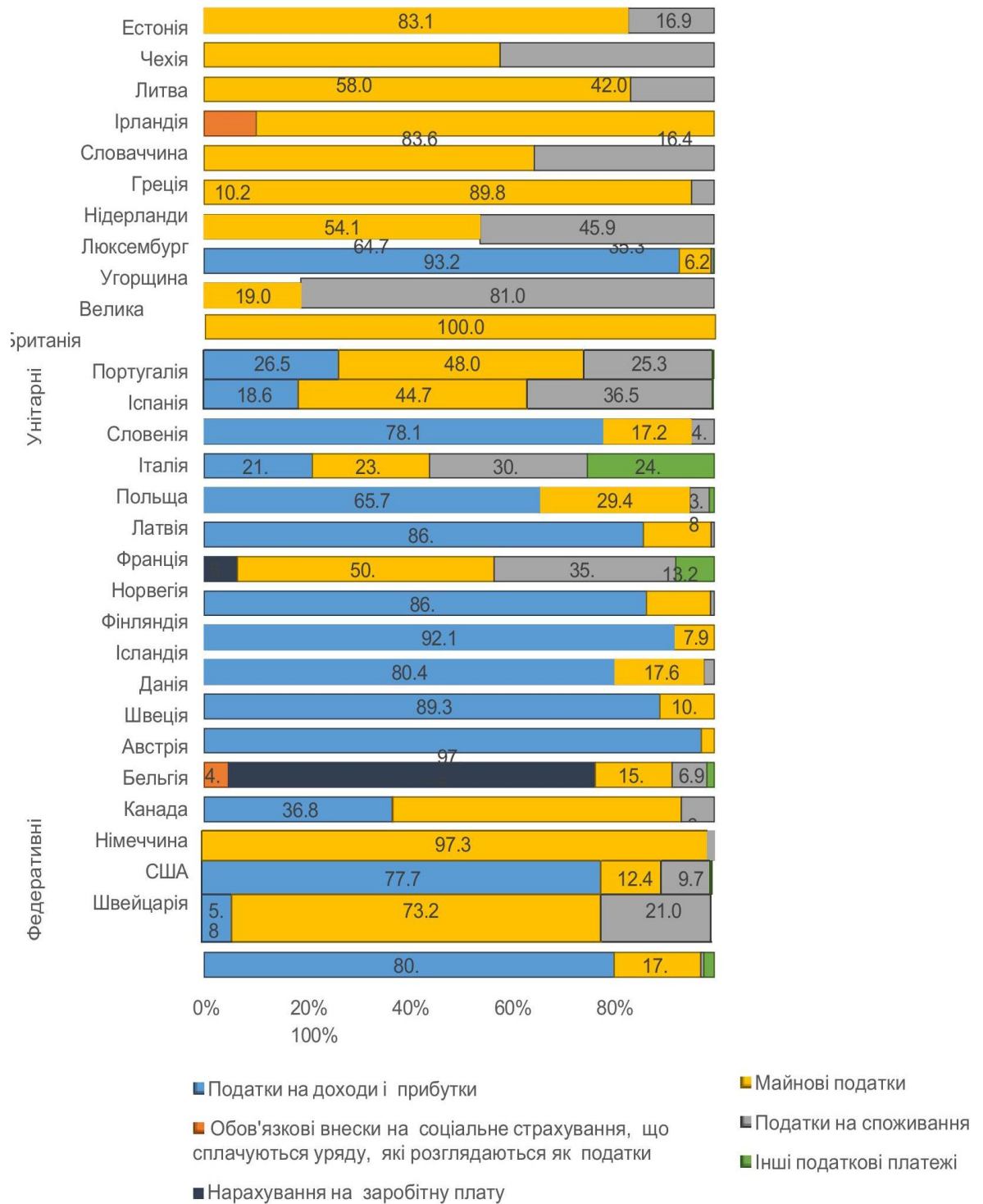


Рис. 2.4. Структура податкових надходжень до бюджетів адміністративно-територіальних формувань [29]

Майнова модель: Орієнтована на оподаткування активів (нерухомості та землі), що забезпечує стабільність надходжень незалежно від економічних коливань. Абсолютним лідером є Велика Британія (100%), за якою йдуть

Канада (97,3%), Греція (95,6%) та Ірландія (89,8%). Схожий підхід демонструють Литва та Естонія [29].

2. Український контекст: від реформ до пошуку ідентичності

В Україні наукова дискусія щодо природи місцевих податків суттєво активізувався після 2014 року. Реформа децентралізації не лише змінила архітектуру публічних фінансів, а й поставила перед громадами питання їхньої суб'єктності у фіскальній політиці.

Ключові аспекти сучасної дискусії в Україні:

- Повноваження ОМС: визначення реальних меж впливу органів місцевого самоврядування на формування бази оподаткування та встановлення ставок.
- Економічна стимуляція: пошук балансу між фіскальною функцією податків (наповнення бюджету) та їхньою стимулюючою роллю (сприяння розвитку місцевого бізнесу).
- Адаптація досвіду: необхідність імплементації кращих практик країн ОЕСР з урахуванням специфіки української перехідної економіки та викликів воєнного часу.

3. Значення фіскальної політики для сталого розвитку

Дослідження взаємозв'язку між моделлю оподаткування та темпами економічного зростання муніципалітетів є критично важливим для України. Оскільки українські громади знаходяться на етапі становлення, вибір оптимального співвідношення між оподаткуванням капіталу (доходів) та майна може стати вирішальним фактором їхньої фінансової автономії та інвестиційної привабливості у довгостроковій перспективі.

Застосування тієї чи іншої моделі залежить від економічної структури громади (індустріальна, аграрна чи сервісна) та стратегічних цілей розвитку.

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика моделей місцевого оподаткування

Характеристика	Прибуткова модель (Швеція, Фінляндія)	Майнова модель (Велика Британія, Канада)
Об'єкт оподаткування	Доходи фізичних осіб (ПДФО), прибуток підприємств.	Нерухомість, земельні ділянки, транспортні засоби.
Стабільність	Низька. Сильно залежить від економічних криз, безробіття та воєнних дій.	Висока. Нерухомість нікуди не зникає; надходження прогнозовані та стабільні.
Стимулююча роль	Спонукає громаду створювати робочі місця та залучати бізнес.	Стимулює ефективне використання землі та розвиток інфраструктури.
Складність адміністрування	Середня (легко адмініструвати через податкових агентів).	Висока (потребує актуальних реєстрів та регулярної оцінки майна).
Соціальний аспект	Вважається більш справедливою (хто більше заробляє — більше платить).	Може бути обтяжливою для незахищених верств (наприклад, пенсіонерів- власників житла).

Аналіз для умов України: виклики та можливості1. Ризики прибуткової моделі (орієнтація на ПДФО)

В Україні ПДФО є основою місцевих бюджетів. Проте війна оголила вразливість цієї моделі:

- Міграція: Виїзд працездатного населення миттєво «вимиває» доходи громад.
- Тінізація: Спроби бізнесу мінімізувати податки в кризові періоди знижують фінансову спроможність ОМС.

- Залежність від великих платників: Якщо в громаді зупиняється одне містоутворююче підприємство, бюджет зазнає колапсу.

2. Потенціал майнової моделі

Перехід до ширшого використання податку на майно міг би стати «подушкою безпеки» для українських громад:

- Невідворотність: Майно (земля, цехи, офіси) залишається в громаді навіть за умови тимчасової зупинки діяльності бізнесу.
- Прозорість: Майно важче приховати, ніж прибуток.
- Автономія: ОМС мають більше прав самостійно встановлювати ставки за цими податками, що є ключем до справжньої децентралізації.

В сучасних не простих умовах нашого сьогодення важливе місце посідає фінансова стійкість територіальної громади.

Таблиця 2.5

Декомпозиція наукових підходів до розуміння сутності поняття «фінансова стійкість територіальної громади»

Автор/джерело	Зміст
Фінансова стійкість місцевого бюджету	
Старостенко Н. [19]	Фінансова стійкість місцевого бюджету – це здатність органів місцевого самоврядування акумулювати обсяг доходів, достатній для покриття їх видатків і забезпечення збалансованості бюджету протягом бюджетного року.
Коритько Т. [20]	Фінансова стійкість місцевого бюджету – це стан доходів і видатків бюджету, їх структура і динаміка, які забезпечують органам місцевої влади можливість повного, своєчасного і незалежного від інших бюджетних рівнів виконання своїх зобов'язань, сприяють збалансованому розвитку економіки і соціальної сфери.
Люта О. [21]	Фінансова стійкість місцевого бюджету є таким його станом, при якому забезпечуються нормальне функціонування суб'єкта місцевої влади, реалізація всіх закріплених за ним повноважень на основі повного та своєчасного фінансування передбачених в бюджеті витрат, включаючи погашення та обслуговування внутрішнього і зовнішнього боргів.
Микитюк І. [22]	Фінансова стійкість місцевого бюджету відображає стан сукупності грошових фондів, коли місцевий орган влади може стабільно розвиватися, забезпечуючи свою фінансову безпеку в умовах додаткового рівня ризику.
Лисяк Л., Кушнір А. [23]	Фінансова стійкість місцевих бюджетів – це стан місцевих бюджетів, яких характеризується платоспроможністю, збалансованістю та самостійністю місцевого самоврядування, а також є необхідною умовою для забезпечення соціально-

Рекомендації щодо коригування фінансової політики

Для досягнення стійкості українським громадам доцільно впроваджувати гібридну модель:

1. Диверсифікація: не покладатися лише на ПДФО. Необхідно наповнювати реєстри нерухомості та землі для посилення ролі майнового оподаткування.

2. Податкові стимули: використовувати право встановлювати пільги для нових інвесторів (наприклад, звільнення від земельного податку на період будівництва заводу).

3. Інвентаризація: проведення повного аудиту активів громади. Необлікована земля — це втрачений ресурс, який не працює на розвиток.

4. Електронні сервіси: спрощення сплати місцевих податків через цифрові платформи для підвищення культури оподаткування.

Сьогодні фінансова політика громад має виходити за межі простого розподілу коштів. Вона повинна виконувати низку специфічних функцій:

1. Інтеграційна та мобілізаційна: об'єднання ресурсів бізнесу, волонтерів та міжнародних донорів.

2. Стимулююча: створення умов для релокації підприємств та підтримки місцевого підприємництва.

3. Учасницька: залучення мешканців до визначення пріоритетів фінансування (партисипація).

Сучасна фінансова політика територіальних громад — це не лише інструмент управління дефіцитом, а ключовий механізм забезпечення національної безпеки. Формування стратегій, що враховують ризики війни та перспективи повоєнного відновлення, є критично необхідним для сталого розвитку України.

Основні показники та система менеджменту Залізничної районної
адміністрації

Аналіз економічних та фінансових показників Залізничної районної адміністрації (ЗРА) за період 2023–2025 років демонструє трансформацію бюджетної політики в бік ефективного управління ресурсами, системного залучення приватних інвестицій та посилення соціального партнерства з мешканцями.

Протягом звітного періоду адміністрація досягла значної оптимізації видатків через використання прозорих процедур закупівель [11-14].

- Економія коштів: У 2025 році завдяки проведенню 72 тендерних процедур було зекономлено понад 40,0 млн грн бюджетних коштів.
- Договірна активність: Для забезпечення життєдіяльності району у 2025 році було укладено 568 господарських договорів.
- Адміністративні стягнення: Фінансова дисципліна в районі підтримується також через роботу адміністративної комісії, яка у 2025 році винесла 331 постанову на загальну суму 430,94 тис. грн.

Економічні звіти з праці (форми № 1-ПВ) фіксують поступове зростання витрат на оплату праці при стабільній кількості персоналу.

- Кількість працівників: Середньооблікова чисельність штатних працівників зросла з 42 осіб у 2023 році до 43 у 2024 році та 44 осіб у 2025 році.
- Динаміка фонду оплати праці (ФОП):
 - 2023 рік: 14 357,8 тис. грн.
 - 2024 рік: 16 333,1 тис. грн.
 - 2025 рік: 18 569,9 тис. грн.
- Середня заробітна плата: Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла з приблизно 28 488 грн у 2023 році до 35 170 грн у 2025 році.

Залізничний район демонструє високу динаміку залучення приватного капіталу в розвиток міської інфраструктури.

- Прямі інвестиції бізнесу: У 2025 році суб'єкти підприємницької діяльності інвестували в благоустрій району 44,008 млн грн. Серед знакових проєктів:

- ПрАТ "Львівський холодокомбінат" профінансувало зупинку на вул. Повітряній (170 тис. грн).

- За кошти інвесторів висаджено декоративні дерева на суму понад 50 тис. грн.

- Міжнародна технічна допомога: Благодійна організація GLOBAL EMPOWERMENT MISSION (GEM) у 2025 році встановила 75 вікон, а у 2024 році — 137 вікон у постраждалих від обстрілів будинках.

Участь мешканців та житлова сфера

Економіка житлового сектору все більше спирається на модель співфінансування.

- Загальний обсяг інвестицій у житло: У 2025 році залучено інвестицій у житлову сферу в сумі 6,62 млн грн.

- Співфінансування ремонтів: У 2025 році видатки на поточний ремонт склали 18,37 млн грн, з яких мешканці профінансували **0,97** млн грн. Для порівняння, у 2023 році дольова участь мешканців у ремонті житлового фонду становила 649,2 тис. грн.

- Енергоефективність: Програма компенсації за сонячні панелі та інвертори дозволила мешканцям отримати відшкодування на суму 162,47 тис. грн у 2025 році.

Фінансування безпеки та інфраструктури [11-14].

- Шляхове господарство: На утримання вулично-дорожньої мережі у 2025 році було освоєно 220,922 млн грн.

- Підтримка ЗСУ: Залучено 83 тис. грн коштів бізнесу для придбання спецобладнання для військових.

- Відновлення житла: У 2023 році на аварійно-відновлювальні роботи покрівель після обстрілів було спрямовано 25,96 млн грн, а у 2025 році на подібні цілі витрачено 15,27 млн грн.

Підсумовуючи, економічна діяльність адміністрації характеризується високим рівнем залучення небюджетних коштів (бізнес та мешканці), що дозволяє компенсувати дефіцит бюджету та реалізовувати масштабні інфраструктурні проєкти.

Залізничний район демонструє високу залученість приватного сектору до розвитку громади.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАЛІЗНИЧНІЙ РАЙОННІЙ АДМІНІСТРАЦІЇ ЛМР

3.1. Напрями модернізації системи управління в органах місцевого самоврядування

Сучасні умови функціонування органів місцевого самоврядування характеризуються значним рівнем турбулентності, що зумовлено воєнними викликами, економічною нестабільністю та потребою швидкої адаптації до нових управлінських реалій. З огляду на це система менеджменту районних адміністрацій повинна бути гнучкою, ефективною та орієнтованою на стратегічний розвиток громади.

Проведений у попередньому розділі аналіз діяльності Залізничної районної адміністрації ЛМР показав, що адміністрація демонструє достатньо високий рівень ефективності у сфері благоустрою, соціального захисту та залучення інвестицій. Разом з тим існує низка проблемних аспектів, які потребують управлінського вдосконалення.

До ключових проблем системи менеджменту можна віднести:

- недостатній рівень цифровізації управлінських процесів;
- обмеженість аналітичних інструментів прийняття управлінських рішень;
- фрагментарність стратегічного планування;
- недостатню інтеграцію громадськості до управлінських процесів;
- відсутність системи комплексного моніторингу ефективності діяльності.

З метою підвищення ефективності управління доцільно впровадити комплексну модель модернізації системи менеджменту, що базується на принципах стратегічного управління, цифровізації, прозорості та партнерства.

Таблиця 3.1

Основні напрями модернізації системи менеджменту районної адміністрації

Напря́м	Суть удосконалення	Очікуваний результат
Цифровізація управління	впровадження електронного документообігу та аналітичних систем	підвищення оперативності управління
Стратегічне планування	розробка довгострокових програм розвитку району	підвищення ефективності використання ресурсів
Партисипативне управління	залучення громадськості до прийняття рішень	підвищення довіри населення
Інвестиційна політика	створення умов для залучення інвестицій	розвиток інфраструктури
Підвищення кваліфікації персоналу	регулярне навчання та тренінги	покращення якості управлінських рішень



Рис. 3.1. Модель модернізації системи менеджменту районної адміністрації

Таблиця 3.2

Цифрові інструменти управління в районній адміністрації

Інструмент	Характеристика	Ефект
Електронний документообіг	автоматизація управлінських процесів	скорочення часу обробки документів
GIS-системи	цифрові карти інфраструктури	покращення планування розвитку
Портал електронних послуг	онлайн-звернення громадян	підвищення доступності послуг
Аналітичні панелі (Dashboard)	моніторинг показників розвитку	підвищення якості управління

Одним із ключових напрямів модернізації системи менеджменту органів місцевого самоврядування є цифровізація управлінських процесів.

В умовах війни цифрові технології дозволяють забезпечити:

- безперервність управління;
- швидке прийняття рішень;
- прозорість діяльності адміністрації;
- ефективну взаємодію з мешканцями.

Таблиця 3.3

Очікувані результати цифрової трансформації

Показник	Поточний стан	Очікуваний результат
Час обробки звернень	3–5 днів	1–2 дні
Адміністративні витрати	100 %	зниження на 15–20 %
Рівень прозорості управління	середній	високий

Важливим елементом сучасного менеджменту в органах місцевого самоврядування є розвиток партнерських відносин між владою, бізнесом та громадянськістю.

Практика діяльності Залізничної районної адміністрації демонструє активну співпрацю з підприємницьким сектором, який інвестує значні ресурси у благоустрій району. Подальший розвиток цього напрямку потребує систематизації партнерських механізмів.

Таблиця 3.4

Інструменти взаємодії влади, бізнесу та громади

Інструмент	Суть	Результат
Публічно-приватне партнерство	спільна реалізація інфраструктурних проєктів	модернізація міської інфраструктури
Громадський бюджет	участь мешканців у фінансуванні проєктів	підвищення активності населення
Бізнес-форуми	комунікація з підприємцями	залучення інвестицій
Консультаційні ради	обговорення стратегічних рішень	прозорість управління

Для оцінки ефективності запропонованих управлінських заходів доцільно здійснити прогноз економічних результатів їх впровадження.

Таблиця 3.5

Економічний ефект від удосконалення системи менеджменту

Показник	Очікуваний ефект
Скорочення адміністративних витрат	10–15 %
Підвищення ефективності використання бюджетних коштів	12–18 %
Зростання інвестицій у розвиток району	20–25 %
Зростання задоволеності мешканців якістю послуг	до 30 %

Таким чином, удосконалення системи менеджменту в Залізничній районній адміністрації ЛМР повинно базуватися на комплексному підході, що поєднує цифрову трансформацію управління, розвиток стратегічного планування, активізацію партнерства з бізнесом та громадськістю, а також підвищення професійної компетентності управлінського персоналу.

Ефективне управління районною адміністрацією потребує формування сучасної організаційної моделі управління.

Сучасні умови функціонування органів місцевого самоврядування потребують переходу від традиційних адміністративних підходів до більш гнучких та інноваційних моделей управління. Районні адміністрації виступають важливими елементами системи місцевого управління, оскільки саме на цьому

рівні забезпечується реалізація значної частини управлінських рішень, спрямованих на розвиток території та покращення якості життя населення.



Рис. 3.3. Організаційна модель удосконалення системи менеджменту

Формування сучасної організаційної моделі управління районною адміністрацією передбачає поєднання принципів стратегічного менеджменту, цифровізації управлінських процесів, прозорості прийняття рішень та активної взаємодії з громадою. Така модель повинна забезпечувати ефективну координацію діяльності структурних підрозділів адміністрації, оптимальне

використання ресурсів та оперативне реагування на соціально-економічні виклики.

Однією з ключових характеристик сучасної організаційної моделі є орієнтація на результативність управління. Це означає, що діяльність районної адміністрації повинна оцінюватися не лише за обсягами виконаних робіт або реалізованих програм, а передусім за реальним впливом на розвиток території, рівень соціального забезпечення населення та ефективність використання бюджетних коштів.

Таблиця 3.6

Основні елементи організаційної моделі управління

Елемент системи	Функції	Очікуваний ефект
Стратегічний центр управління	формування програм розвитку	довгострокове планування
Аналітичний відділ	аналіз даних та моніторинг	підвищення якості рішень
Цифрові платформи	автоматизація процесів	підвищення ефективності
Комунікаційний відділ	взаємодія з громадою	підвищення довіри

Важливим елементом модернізації організаційної структури управління є впровадження аналітичних механізмів підтримки прийняття управлінських рішень. Використання сучасних інформаційних технологій та аналітичних систем дозволяє накопичувати та обробляти значні масиви даних щодо соціально-економічного розвитку району, що сприяє формуванню більш обґрунтованої управлінської політики.

Таблиця 3.7

Основні цифрові системи управління

Система	Функція	Результат
GIS-система	аналіз інфраструктури	покращення планування
Електронний документообіг	автоматизація управління	скорочення часу
Система моніторингу бюджету	контроль витрат	прозорість фінансів
Онлайн-портал послуг	звернення громадян	доступність послуг

Реалізація такої моделі сприятиме підвищенню ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку території.



Рис. 3.4. Система цифрового управління

Таблиця 3.9

Показники ефективності цифрового управління

Показник	Поточний стан	Очікуваний результат
Час обробки звернень	3–5 днів	1–2 дні
Адміністративні витрати	100 %	80–85 %
Рівень прозорості	середній	високий
Ефективність управління	середня	висока

Не менш важливим напрямом удосконалення системи управління є розвиток співпраці з представниками бізнесу та громадських організацій. Партнерські проєкти у сфері благоустрою, розвитку інфраструктури, соціального захисту населення та реалізації інноваційних ініціатив дозволяють розширити ресурсні можливості територіальної громади та забезпечити більш комплексний підхід до вирішення місцевих проблем.

Таблиця 3.10

Форми партнерства у розвитку району

Форма співпраці	Характеристика	Результат
Публічно-приватне партнерство	спільні інфраструктурні проєкти	модернізація міста
Інвестиційні програми	залучення бізнесу	економічний розвиток
Громадський бюджет	участь мешканців	підвищення активності
Соціальні програми	співпраця з фондами	підтримка населення

Сучасна організаційна модель управління повинна передбачати активне залучення громадськості до процесу формування та реалізації управлінських рішень. Участь мешканців у визначенні пріоритетів розвитку району, обговоренні інфраструктурних проєктів та контролі за використанням бюджетних коштів сприяє підвищенню рівня довіри до органів місцевої влади та формуванню партнерських відносин між владою та громадою.



Рис. 3.5. Модель взаємодії влади, бізнесу та громади

Таким чином, формування сучасної організаційної моделі управління районною адміністрацією повинно базуватися на інтеграції стратегічного планування, цифрових управлінських інструментів, аналітичної підтримки прийняття рішень та широкої взаємодії з громадськістю і бізнесом.

Запровадження запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність використання бюджетних ресурсів, забезпечити прозорість управлінських процесів та створити передумови для сталого розвитку району в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

3.2. Розроблення моделі Smart City для Залізничного району на основі SWOT-аналіз системи менеджменту.

У процесі дослідження діяльності органів місцевого самоврядування важливе значення має застосування аналітичних методів, які дозволяють комплексно оцінити стан управлінської системи та визначити напрями її подальшого розвитку. Одним із таких інструментів є SWOT-аналіз, що широко використовується у стратегічному менеджменті для дослідження внутрішніх характеристик організації та умов зовнішнього середовища, у якому вона функціонує.

Використання цього методу у сфері публічного управління дає змогу сформулювати системне уявлення про особливості діяльності районної адміністрації, а також визначити фактори, які сприяють або, навпаки, перешкоджають ефективному виконанню управлінських функцій. Основна перевага SWOT-аналізу полягає у можливості одночасного врахування різних груп чинників, що дозволяє розглядати систему управління не ізольовано, а у взаємозв'язку з соціально-економічним середовищем території.

У межах дослідження діяльності районної адміністрації SWOT-аналіз використовується для визначення внутрішніх характеристик організації, які впливають на результативність управлінських процесів. До таких характеристик належать організаційна структура управління, рівень професійної підготовки персоналу, ефективність використання фінансових ресурсів, а також здатність адміністрації реалізовувати інфраструктурні та соціальні проекти. Аналіз цих аспектів дозволяє визначити сильні сторони діяльності адміністрації, які можуть стати основою для подальшого розвитку управлінської системи.

Поряд із цим важливим елементом аналізу є виявлення внутрішніх обмежень або слабких сторін, що можуть знижувати ефективність управління. До таких факторів можуть належати недосконалість організаційної структури, недостатній рівень впровадження сучасних інформаційних технологій,

обмеженість фінансових ресурсів або потреба у підвищенні кваліфікації персоналу. Виявлення подібних аспектів дозволяє сформувати більш реалістичну оцінку стану управлінської системи та визначити напрями її модернізації.

Окрім аналізу внутрішніх характеристик, SWOT-аналіз передбачає оцінювання умов зовнішнього середовища, що впливають на діяльність районної адміністрації. Зовнішні фактори можуть мати як позитивний, так і негативний характер. До можливостей, які відкриваються перед органами місцевого самоврядування, можна віднести розширення інвестиційної діяльності, розвиток міжмуніципального співробітництва, залучення міжнародної технічної допомоги та впровадження сучасних управлінських технологій. Використання таких можливостей здатне сприяти активізації соціально-економічного розвитку території.

Разом із тим функціонування органів місцевої влади відбувається в умовах певних ризиків, які можуть впливати на стабільність управлінських процесів. До них належать економічна нестабільність, зміни у законодавчому регулюванні діяльності органів місцевого самоврядування, демографічні тенденції та інші фактори, що можуть ускладнювати реалізацію управлінських програм. Урахування таких загроз є необхідною передумовою формування ефективної управлінської політики.

Систематизація отриманої інформації здійснюється шляхом формування SWOT-матриці, у якій відображаються сильні та слабкі сторони діяльності адміністрації, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Така структура дозволяє наочно продемонструвати взаємозв'язок між внутрішніми ресурсами органу управління та умовами його функціонування. Крім того, результати SWOT-аналізу можуть використовуватися для розроблення стратегічних напрямів розвитку районної адміністрації та удосконалення механізмів управління.

Важливою особливістю застосування SWOT-аналізу у сфері місцевого управління є його практична орієнтація. Отримані результати можуть слугувати

основою для формування управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності адміністрації, оптимізацію використання ресурсів та покращення взаємодії між органами влади, бізнесом і громадськістю. Зокрема, результати аналізу можуть використовуватися при розробленні стратегічних програм розвитку району, плануванні інфраструктурних проєктів та формуванні інвестиційної політики.

Таким чином, SWOT-аналіз виступає важливим інструментом стратегічного дослідження системи управління районною адміністрацією. Його використання дозволяє отримати комплексне уявлення про поточний стан управлінської діяльності, визначити ключові проблеми та перспективні напрями розвитку. Завдяки цьому органи місцевого самоврядування отримують можливість формувати більш ефективну управлінську стратегію, спрямовану на забезпечення сталого соціально-економічного розвитку території та підвищення якості життя населення.

SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити внутрішні можливості та зовнішні фактори розвитку системи управління районною адміністрацією.

Таблиця 3.11

SWOT-аналіз системи менеджменту Залізничної районної адміністрації

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність досвіду реалізації інфраструктурних проєктів	Обмежений рівень цифровізації управління
Активна співпраця з бізнесом та міжнародними організаціями	Недостатня інтеграція аналітичних систем управління
Досвід відновлення інфраструктури після обстрілів	Обмежені кадрові ресурси
Високий рівень залучення інвестицій	Недостатній рівень стратегічного планування
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Залучення міжнародної допомоги	Воєнні ризики
Розвиток цифрових технологій управління	Економічна нестабільність
Розширення співпраці з бізнесом	Міграція населення
Реформа децентралізації	Зростання бюджетних витрат

На основі проведеного SWOT-аналізу системи менеджменту Залізничної районної адміністрації, пропонуємо використати одну з прогресивних сучасних можливостей покращення управління це розвиток цифрових технологій управління.

Важливим напрямом розвитку сучасного міського управління є концепція Smart City, яка передбачає використання інформаційних технологій для підвищення ефективності управління міським середовищем.

Таблиця 3.12

Компоненти моделі Smart City

Компонент	Характеристика	Очікуваний результат
Smart Infrastructure	цифровий моніторинг інфраструктури	ефективне планування
Smart Mobility	розумна транспортна система	покращення логістики
Smart Governance	електронне управління	прозорість влади
Smart Economy	підтримка інноваційного бізнесу	економічний розвиток
Smart Environment	екологічний моніторинг	покращення екології



Рис. 3.6. Модель Smart City

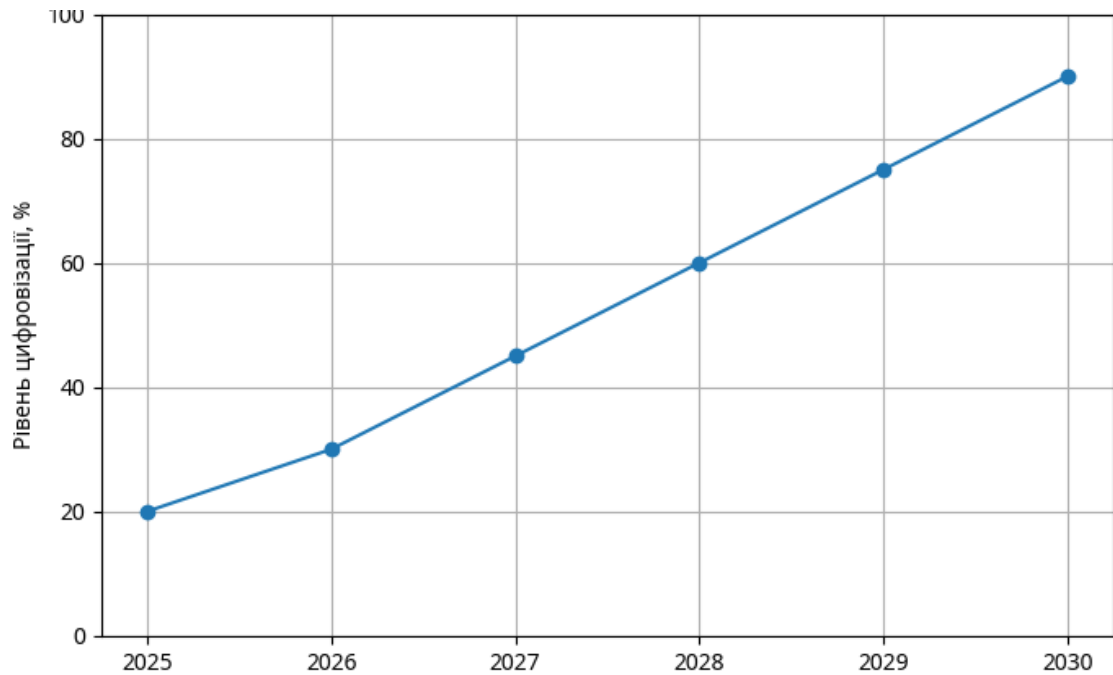


Рис. 3.7. Динаміка цифровізації управління (2025-2030)

Для забезпечення ефективного управління необхідно створити систему постійного моніторингу результативності управлінських рішень.

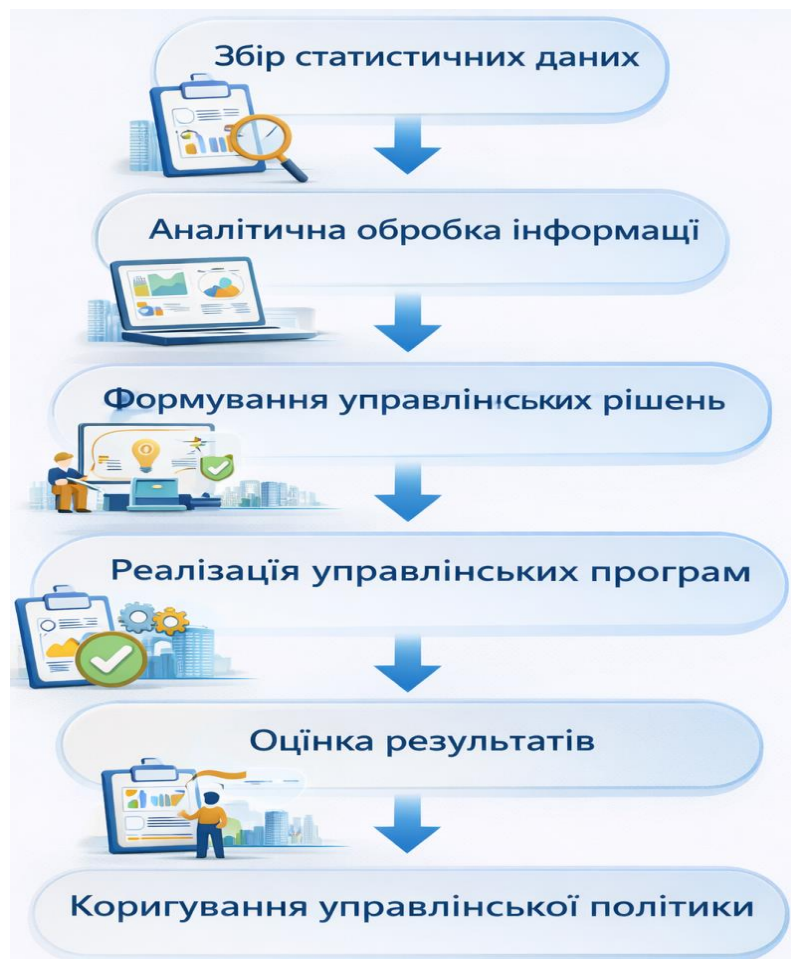


Рис. 3.8. Система моніторингу ефективного управління

Таблиця 3.12

Основні індикатори моніторингу управління

Показник	Метод оцінки	Періодичність
Стан дорожньої інфраструктури	технічний аудит	щорічно
Якість комунальних послуг	опитування населення	раз на пів року
Ефективність бюджетних витрат	фінансовий аудит	щорічно
Рівень цифровізації	аналіз електронних сервісів	щорічно

Ефективність діяльності органів місцевого самоврядування значною мірою залежить від наявності системи регулярного моніторингу результатів управлінської діяльності. Така система передбачає використання певних індикаторів, які дозволяють оцінювати результативність управлінських рішень, визначати тенденції розвитку території та своєчасно реагувати на можливі проблеми у функціонуванні адміністрації.

Одним із важливих індикаторів є стан розвитку інфраструктури району, який відображає рівень благоустрою території, якість дорожнього покриття, функціонування комунальних мереж та доступність соціальної інфраструктури. Оцінювання цього показника дає можливість визначити ефективність реалізації інфраструктурних програм та проєктів, спрямованих на модернізацію міського середовища.

Наступним індикатором виступає якість надання адміністративних та комунальних послуг, що характеризує рівень задоволеності мешканців діяльністю органів влади. Для оцінювання цього показника можуть використовуватися результати соціологічних опитувань населення, аналіз звернень громадян та статистичні дані щодо швидкості надання адміністративних послуг.

Важливе значення має також ефективність використання бюджетних ресурсів, яка відображає результативність фінансової політики районної адміністрації. Моніторинг цього показника дозволяє оцінити рівень виконання бюджетних програм, раціональність розподілу коштів та ступінь досягнення запланованих соціально-економічних результатів.

Окрему групу індикаторів формують показники цифровізації управлінських процесів, що характеризують рівень впровадження інформаційних технологій у діяльність адміністрації. До таких показників можна віднести кількість електронних сервісів, доступних для населення, рівень використання електронного документообігу та ефективність цифрових платформ взаємодії з громадянами.

Ще одним важливим індикатором є рівень інвестиційної активності, який відображає обсяги залучених фінансових ресурсів у розвиток району, реалізацію інфраструктурних проєктів та підтримку підприємницької діяльності. Позитивна динаміка цього показника свідчить про сприятливий інвестиційний клімат та ефективну економічну політику органів місцевого самоврядування.

Комплексне використання зазначених індикаторів дозволяє сформувати цілісне уявлення про результативність діяльності районної адміністрації та ефективність реалізації управлінських програм. Регулярний моніторинг цих показників сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, удосконаленню механізмів прийняття рішень та формуванню більш ефективної системи місцевого управління.

3.3. Дорожня карта реформування системи управління до 2030 року та ефективності менеджменту

Підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування потребує послідовного впровадження управлінських змін, спрямованих на модернізацію організаційної структури, оптимізацію управлінських процесів та активніше використання сучасних цифрових технологій. Одним із інструментів реалізації таких змін є дорожня карта реформування системи управління, яка визначає основні етапи впровадження управлінських нововведень та встановлює пріоритетні напрями розвитку адміністрації.

Першим етапом реформування є підготовчий або аналітичний етап, який передбачає всебічне дослідження існуючої системи управління. У межах цього етапу здійснюється аналіз організаційної структури адміністрації, оцінюється ефективність управлінських процедур, визначаються проблемні аспекти функціонування окремих підрозділів та досліджується рівень використання інформаційних технологій у процесі управління. Отримані результати створюють аналітичну основу для подальшого планування реформ.

Другим етапом є формування стратегічних напрямів розвитку системи управління. На цьому етапі визначаються ключові пріоритети модернізації діяльності місцевої адміністрації, серед яких можуть бути вдосконалення організаційної структури управління, впровадження сучасних методів стратегічного планування, розвиток цифрових управлінських інструментів та підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів.

Наступним етапом виступає впровадження управлінських інновацій, що передбачає практичну реалізацію запланованих реформ. До таких заходів належать розвиток системи електронного документообігу, створення цифрових платформ для взаємодії з громадянами, впровадження системи моніторингу результативності управлінських рішень, а також удосконалення механізмів стратегічного планування розвитку території.

Важливим напрямом реформування є розвиток партнерства між органами влади, бізнесом та громадськістю. Активне залучення представників громадянського суспільства до процесу прийняття управлінських рішень сприяє підвищенню прозорості діяльності адміністрації та формуванню довіри з боку населення. У цьому контексті доцільним є використання механізмів громадських консультацій, публічних обговорень та інструментів партисипативного управління.

Заключним етапом дорожньої карти є оцінка результатів впроваджених змін та коригування управлінської політики. На цьому етапі здійснюється аналіз досягнутих результатів реформування системи управління, визначаються

показники ефективності діяльності адміністрації та розробляються подальші рекомендації щодо вдосконалення управлінських процесів.

Для підвищення ефективності системи менеджменту необхідно розробити довгострокову програму модернізації управління.

Таблиця 3.13

Дорожня карта реформування управління

Етап	Період	Основні заходи
1 етап	2025–2026	цифровізація управління
2 етап	2026–2027	створення аналітичного центру
3 етап	2027–2028	розвиток партнерства з бізнесом
4 етап	2028–2029	модернізація інфраструктурного планування
5 етап	2029–2030	інтеграція інноваційних управлінських технологій

Таким чином, реалізація дорожньої карти реформування системи управління місцевої адміністрації дозволяє забезпечити послідовне впровадження управлінських інновацій, підвищити ефективність використання ресурсів та створити передумови для сталого соціально-економічного розвитку територіальної громади.

Таблиця 3.14

Очікувані результати реалізації дорожньої карти

Показник	2025	2030 (прогноз)
Рівень цифровізації управління	40 %	90 %
Інвестиції у розвиток району	100 %	150 %
Ефективність використання бюджету	100 %	120 %
Рівень задоволеності населення	65 %	85 %

Для підвищення ефективності управління районною адміністрацією доцільно застосовувати систему ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє об'єктивно оцінювати результативність управлінської діяльності.

Таблиця 3.15

Матриця КРІ ефективності системи менеджменту

Напрямок управління	Показник	Метод вимірювання	Цільове значення
Управління інфраструктурою	Частка відремонтованих доріг	% від загальної мережі	75–80 %
Соціальна політика	Рівень задоволеності мешканців	соціологічні опитування	>80 %
Фінансове управління	Ефективність використання бюджету	% виконання програм	95 %
Цифровізація	Частка електронних послуг	% від усіх послуг	85 %
Інвестиційна політика	Обсяг залучених інвестицій	млн грн	+20–30 %

Реалізація запропонованих напрямів модернізації системи менеджменту дозволить не лише підвищити якість управління, але й забезпечити економічний ефект за рахунок раціональнішого використання ресурсів та підвищення ефективності бюджетної політики.

Таблиця 3.16

Економічний ефект від удосконалення системи менеджменту

Показник	Поточний стан	Очікуваний результат
Час обробки управлінських документів	3–4 дні	1–2 дні
Адміністративні витрати	100 %	зниження на 12–15 %
Ефективність бюджетних програм	100 %	зростання на 15–20 %
Інвестиції у розвиток району	базовий рівень	зростання на 20–25 %
Рівень задоволеності мешканців	близько 65 %	понад 80 %

Таким чином, впровадження сучасних управлінських інструментів сприятиме підвищенню ефективності використання бюджетних ресурсів, покращенню якості адміністративних послуг та активізації соціально-економічного розвитку району.



Рис. 3.9. Схема удосконалення системи менеджменту

Таблиця 3.17

Очікуваний економічний ефект

Показник	Очікуваний ефект
Скорочення адміністративних витрат	10–15 %
Підвищення ефективності використання бюджету	12–18 %
Зростання інвестицій у розвиток району	20–25 %
Підвищення задоволеності мешканців	до 30 %

Запровадження сучасних управлінських технологій дозволить підвищити ефективність використання бюджетних ресурсів, збільшити інвестиційну активність та покращити якість адміністративних послуг.

Отже, удосконалення системи менеджменту Залізничної районної адміністрації повинно базуватися на комплексному підході, який поєднує цифрову трансформацію управління, розвиток стратегічного планування, активізацію партнерства з бізнесом та громадянськістю, а також підвищення професійної компетентності управлінського персоналу.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності районної адміністрації, забезпечить більш раціональне використання бюджетних ресурсів та створить передумови для сталого соціально-економічного розвитку району.

Запропоновані напрями удосконалення системи менеджменту Залізничної районної адміністрації спрямовані на формування сучасної моделі публічного управління, що базується на принципах ефективності, прозорості, інноваційності та партнерства. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити якість управлінських рішень, забезпечити раціональне використання бюджетних ресурсів та створити передумови для сталого розвитку району.

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ:

У результаті проведеного дослідження було сформовано такі висновки:

1. Органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку територіальних громад, особливо в умовах сучасних економічних та безпекових викликів.

2. Система менеджменту в органах місцевого самоврядування повинна базуватися на принципах ефективності, прозорості, стратегічного планування та активної взаємодії з громадськістю.

3. Аналіз діяльності Залізничної районної адміністрації Львівської міської ради показав, що адміністрація реалізує значну кількість інфраструктурних, соціальних та відновлювальних проєктів, спрямованих на покращення якості життя населення.

4. Упродовж останніх років спостерігається позитивна динаміка розвитку інфраструктури району, що проявляється у збільшенні обсягів ремонту доріг, модернізації житлового фонду та розвитку безбар'єрного середовища.

5. Важливим напрямом діяльності адміністрації є соціально-правовий захист населення, зокрема підтримка внутрішньо переміщених осіб, допомога постраждалим від воєнних дій та розвиток соціальних програм.

6. Дослідження економічних показників діяльності адміністрації засвідчило активне залучення інвестиційних ресурсів, а також ефективне використання бюджетних коштів.

7. Разом з тим у системі управління існують певні проблеми, серед яких недостатній рівень цифровізації управлінських процесів, обмеженість аналітичних інструментів та потреба у вдосконаленні стратегічного планування.

8. Для підвищення ефективності діяльності адміністрації запропоновано комплекс заходів, спрямованих на модернізацію системи

менеджменту, цифрову трансформацію управління та розвиток партнерства з бізнесом і громадою.

9. Важливим напрямом розвитку системи управління є впровадження концепції Smart City, що передбачає використання сучасних інформаційних технологій для оптимізації управлінських процесів.

10. Запропонована дорожня карта реформування системи управління до 2030 року передбачає поступове впровадження цифрових технологій, розвиток аналітичних систем та модернізацію інфраструктурного планування.

11. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність використання бюджетних ресурсів, покращити якість адміністративних послуг та активізувати інвестиційну діяльність у районі.

12. У перспективі удосконалення системи менеджменту сприятиме формуванню ефективної моделі публічного управління, що забезпечить сталий соціально-економічний розвиток територіальної громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР (редакція від 08.01.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>
3. Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування: Закон України № 3703-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3703-20>
4. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19>
5. Розпорядження КМУ від 26.03.2024 № 267-р «Про затвердження плану заходів з реформування місцевого самоврядування... на 2024-2027 роки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/270-2024-%D1%80/ed20240326>
6. Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 18 лют. 2025 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ: ННІПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2025. 545 с. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2166/files/5416ed7e-336d-415b-92eb-60fa32af8003.pdf>
7. Офіційний портал мешканця Львова (Залізнична районна адміністрація). URL: <https://city-adm.lviv.ua/>
8. Ухвала ЛМР «Про затвердження положень про районні адміністрації». Львів, від 01.11.2016. URL: <https://city-adm.lviv.ua/portal/public-information/district-adm/lychakivska-raiadministratsiia/rishennnia/>
9. Про затвердження положень про районні адміністрації Львівської міської ради та їх структур: Ухвала Львівської міської ради від 04.02.2021 № 32 (зі змінами від 2024 р.). URL: <https://lvivoblrada.gov.ua/doc/archivepr/>
10. Статут територіальної громади міста Львова. URL: <https://city-adm.lviv.ua/lmr/regulations/>

11. Звіти голови Залізничної районної адміністрації за 2023р. (Офіційні матеріали ЛМР). URL: <https://city-adm.lviv.ua/portal/public-information/district-adm/zaliznychna-raiadministratsiia/zvity/?start=0>

12. Звіти голови Залізничної районної адміністрації за 2024 р. (Офіційні матеріали ЛМР). URL: <https://city-adm.lviv.ua/portal/public-information/district-adm/zaliznychna-raiadministratsiia/zvity/?start=0>

13. Звіти голови Залізничної районної адміністрації за 2025р. (Офіційні матеріали ЛМР). URL: <https://city-adm.lviv.ua/portal/public-information/district-adm/zaliznychna-raiadministratsiia/zvity/?start=0>

14. Офіційний звіт про роботу Залізничної РА. URL: <https://city-adm.lviv.ua/lmr/district-administration/zaliznychna-raiadministratsiia/>

15. Фінансова політика забезпечення економічного зростання територіальних громад в умовах нестабільності: монографія; наук. ред. Сторонянська І.З. Львів: ІРД НАН України, 2025. 387 с.

16. Топ - 5 фінансових криз у світі XX та XXI. URL: <https://finbalance.com.ua/news/top-5-finansovikh-kriz-u-sviti-za-xx-xxi-st>

17. Державний борг та гарантований державою борг. URL: <https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovaniy-derzhavju-borg>

18. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovaniy-derzhavju-borg>

19. Дзямулич М. І., Назарук А. Я. Концепція смарт-розвитку територіальних громад в Україні. Сучасні кризові явища в економіці та проблеми облікового, контрольного та аналітичного забезпечення управління підприємством : матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції, 25 травня 2024 р., Луцьк: ВІП ЛНТУ, 2024. С. 63–65.

20. Дзямулич М. І., Назарук А. Я. Цифрова соціальна економіка сільських територій: резильєнтність робочої сили, психологічні моделі управління та аудит персоналу як основа гідної праці. Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка». 2025. № 22(87). С. 62–69.

21. Довганик Н. М., Чалюк Ю. О. Типологізація реформ місцевого самоврядування. Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31(70). № 4. С. 42–47.

22. Каленюк І. С., Чалюк Ю. О. Модернізація соціальних послуг на основі соціальних інновацій, цифрових технологій та Fintech. Сталий розвиток економіки. 2025. № 5(56). С. 358–365.

23. Подзізей О. О., Шматковська Т. О. Теоретичні засади відновлення конкурентоспроможності територіальних громад і регіонів. Галицький економічний вісник. 2023. Том 82. № 3. С. 12–18.

24. Содома Р., Дубневич Ю., Марків Г., Шматковська Т. Моніторинг соціально-економічного розвитку територіальних громад. Аграрна політика і вдосконалення економічних відносин в АПК. 2021. № 4(28). С. 24–30.

25. Східницька Г. В., Шматковська Т. О., Хірівський Р. П. Фінансова безпека територіальних громад в умовах децентралізації під час дії військового стану. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 7.

26. Чалюк Ю. О. Глобальні соціально-економічні наслідки російсько-української війни. The Russian-Ukrainian war (2014–2022 (sad) historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects: Scientific monograph. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2022. С. 357–364.

27. Чалюк Ю. О. Срібна економіка: демографічні зміни та економічні можливості. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2023. № 1(107). С. 50–59.

28. Чалюк Ю. О., Довганик Н. М. Євроінтеграційна стратегія сучасного українського суспільства. Міжнародна політологія: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2022. С. 258–282.

29. OECD.Stat. Revenue Statistics - OECD countries: Comparative tables: Chapter 4 - Countries - Tax revenue and % of GDP by level of government and main taxes. URL: <https://stats.oecd.org/index.aspx?DataSetCode=REV>

30. Лисяк Л., Кушнір А. Фінансова стійкість місцевих бюджетів: теоретичний аспект. Молодий вчений, 2019, № 1, с. 472-475.

31. Старостенко Н. В. Методичні підходи до оцінки фінансової стійкості бюджету міста. Актуальні проблеми економіки. 2006. № 7. С. 38-47.

32. Люта О. В., Боярко І. М., Пігуль Н. Г. Удосконалення методів оцінки фінансової стійкості місцевого бюджету. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 9 (135). С. 194-201.

33. Микитюк І. Фінансова стійкість та безпека місцевого бюджету. Вісник КНТЕУ. 2013, №1, с. 86.

34. Методичні рекомендації до виконання та захисту кваліфікаційних робіт бакалавра студентами галузі знань Д «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління і адміністрування»), спеціальності ДЗ (073) «Менеджмент» / О.В. Максимець, М.Е. Матвеев, Н.М. Юрків– Львів: НЛТУ України. 2026.– 44 с