

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет

МЕХАНІЗМ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ
ГРОМАДИ

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Освітня програма: Державна служба
Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти "магістр"

Виконала студентка групи
Кліщук Вікторія Петрівна

Науковий керівник:
к.е.н. доцент Кривокульська Н.М.

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту

« ___ » _____ 20__ р

Завідувач кафедри
_____ М.М. Шкільняк

Тернопіль - 2021

ЗМІСТ

Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВА БАЗА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	
1.1. Процес функціонування системи місцевого самоврядування як об'єкт управлінського впливу.....	6
1.2. Нормативно-правові основи функціонування системи місцевого самоврядування.....	12
Висновки до розділу 1.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЧИННОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	
2.1. Оцінка організаційного супроводу забезпечення функціонування системи місцевого самоврядування досліджуваної об'єднаної територіальної громади.....	19
2.2. Аналіз стану розвитку досліджуваної об'єднаної територіальної громади як результат сформованої системи місцевого самоврядування.....	26
2.3. Аналіз використовуваних методів та інструментів управління в системі місцевого самоврядування досліджуваної об'єднаної територіальної громади....	31
Висновки до розділу 2.....	35
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	
3.1. Імплементация інноваційних підходів щодо забезпечення ефективного функціонування системи місцевого самоврядування досліджуваної об'єднаної територіальної громади з врахуванням передового вітчизняного та зарубіжного досвіду..	37
3.2. Впровадження корпоративної соціальної відповідальності як умова забезпечення ефективного функціонування системи місцевого самоврядування Поромівської територіальної громади.....	42
Висновки до розділу 3.....	48
Висновки.....	49
Список використаних джерел.....	52
Додатки.....	58

Вступ

Актуальність проблеми. У Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні зазначено, що «...функціонування органів місцевого самоврядування у більшості територіальних громад не забезпечує створення та підтримку сприятливого життєвого середовища, необхідного для всебічного розвитку людини, її самореалізації, захисту її прав, надання населенню органами місцевого самоврядування, утвореними ними установами та організаціями високоякісних і доступних адміністративних, соціальних та інших послуг на відповідних територіях» [51].

Це обумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблеми муніципального управління, особливостей його здійснення та шляхів вдосконалення розглядають у своїх наукових дослідженнях зарубіжні та вітчизняні фахівці, зокрема: А.Мельник, А.Васіна, М.Ільїна, Н.Кривокульська, Г.Монастирський, М. Хвесик, М.Шкільняк, Ю.Шпильова та ін. Разом з тим, сучасні умови функціонування органів місцевого самоврядування вимагають комплексного дослідження усіх факторів впливу на їх роботу, визначення з урахуванням цього напрямів вдосконалення механізму забезпечення ефективного функціонування системи місцевого самоврядування об'єднаної територіальної громади.

Метою роботи є розвиток теоретичних положень і вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму забезпечення ефективного функціонування системи місцевого самоврядування об'єднаної територіальної громади (Поромівської сільської ради).

Для досягнення мети роботи були поставлені і розв'язувались такі **завдання:**

- довести, що процес функціонування системи місцевого самоврядування є об'єктом управлінського впливу;
- вивчити нормативно-правові основи функціонування системи місцевого

самоврядування;

- здійснити оцінку організаційного супроводу забезпечення функціонування системи місцевого самоврядування досліджуваної об'єднаної територіальної громади;

- провести аналіз стану розвитку досліджуваної об'єднаної територіальної громади як результат сформованої системи місцевого самоврядування

- проаналізувати використовувані методи та інструменти управління в системі місцевого самоврядування досліджуваної об'єднаної територіальної громади;

- визначити напрями імплементації інноваційних підходів щодо забезпечення ефективного функціонування системи місцевого самоврядування досліджуваної об'єднаної територіальної громади з врахуванням передового вітчизняного та зарубіжного досвіду;

- обґрунтувати доцільність впровадження корпоративної соціальної відповідальності як умови забезпечення ефективного функціонування системи місцевого самоврядування Поромівської територіальної громади.

Об'єктом роботи є процес забезпечення ефективного функціонування системи місцевого самоврядування Поромівської територіальної громади.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти удосконалення механізму забезпечення ефективного функціонування системи місцевого самоврядування Поромівської сільської ради.

Для досягнення визначеної мети у роботі використовувались такі **методи дослідження**: системний аналіз (для обґрунтування необхідності здійснення управлінського впливу на процес функціонування системи місцевого самоврядування – розділ 1; для здійснення аналізу організаційного супроводу забезпечення функціонування системи місцевого самоврядування досліджуваної об'єднаної територіальної громади – розділ 2); порівняльний аналіз (для співставлення чинного процесу управління забезпеченням функціонування системи місцевого самоврядування Поромівської сільської ради з можливими напрямками його вдосконаленого конструкту – розділи 2, 3);

структурний аналіз (для визначення структури методів та інструментів управління в системі місцевого самоврядування досліджуваної громади – розділ 3); факторний аналіз (для виявлення чинників, що зумовили потребу вдосконалення механізму забезпечення ефективного функціонування системи місцевого самоврядування Поромівської сільської ради 2, 3).

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розвинуті у роботі теоретичні положення та сформовані практичні рекомендації щодо вдосконалення механізму забезпечення ефективного функціонування системи місцевого самоврядування Поромівської сільської ради можуть бути використані у її роботі.

Апробація. Результати роботи апробовані на науковій інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» та опубліковані в збірнику матеріалів доповідей цієї конференції (25 листопада 2021р. м.Тернопіль) [27].

Структура та обсяг роботи. Робота розміщена на 59 сторінках, включає три розділи, список використаних джерел із 70 позицій, 15 рисунків і 5 таблиць, додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВА БАЗА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Процес функціонування системи місцевого самоврядування як об'єкт управлінського впливу

Місцеве самоврядування є специфічною сферою суспільно-політичного буття.

Досліджуючи зміст поняття місцевого самоврядування, його розвиток і вдосконалення, Л. Веліхов наводить три, на його думку, «найпоширеніші в європейській науковій літературі визначення місцевого самоврядування. Перше – визначення відомого німецького вченого Г. Єллінека: «Самоврядування – це державне управління через посередництво осіб, які не є професійними державними особами, управління, яке на противагу державно-бюрократичному є управлінням через посередництво самих зацікавлених осіб». Друге – російського державознавця Н. Лазаревського, яке було дуже поширеним у земських колах: «Місцеве самоврядування – децентралізоване державне управління, де самостійність місцевих органів забезпечена системою такого роду юридичних гарантій, які, створюючи дійсність децентралізації, разом з тим забезпечують і тісний зв'язок органів місцевого самоврядування з певною місцевістю і її населенням». Третє – англійських теоретиків місцевого самоврядування І. Редліха та П. Ашлея: «Місцеве самоврядування – це здійснення місцевими жителями чи їх представниками тих обов'язків і повноважень, які їм надані законодавчою владою чи які належать їм по загальному праву»» [9, с. 235].

«Поняття “місцеве самоврядування” в сучасній Україні тісно пов'язане з поняттям “держава”, тому що місцеве самоврядування, відповідно до чинної Конституції, є одним з елементів політичної системи, у цілому призначеної для реалізації принципу народовладдя. У ст.3 Європейської хартії місцевого самоврядування зафіксовано: «Місцеве самоврядування означає право і спроможність місцевих властей, в межах закону здійснювати регулювання і

управління суттєвою часткою державних справ, які належать до їх компетенції, в інтересах місцевого населення»» [17].

Частина перша ст.140 Конституції України містить таке визначення місцевого самоврядування: «Місцеве самоврядування є правом територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селищ та міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України» [29].

«Функціонування системи місцевого самоврядування являє собою узгоджену інтерактивну взаємодію по горизонталі і вертикалі різних функціональних систем. Порушення цієї інтеграції призводить до дестабілізації системи місцевого самоврядування і її руйнації. У системі місцевого самоврядування взаємодія різних функціональних систем відбувається на основі принципу їх ієрархії, який полягає в тому, що в кожен часовий проміжок діяльність системи місцевого самоврядування визначається домінуючою на цей час функціональною системою, відносно якої всі інші функціональні системи вибудовуються залежно від значущості» [34, С.74].

Місцеве самоврядування можна розглядати за функціональними і структурними ознаками (рис. 1.1).

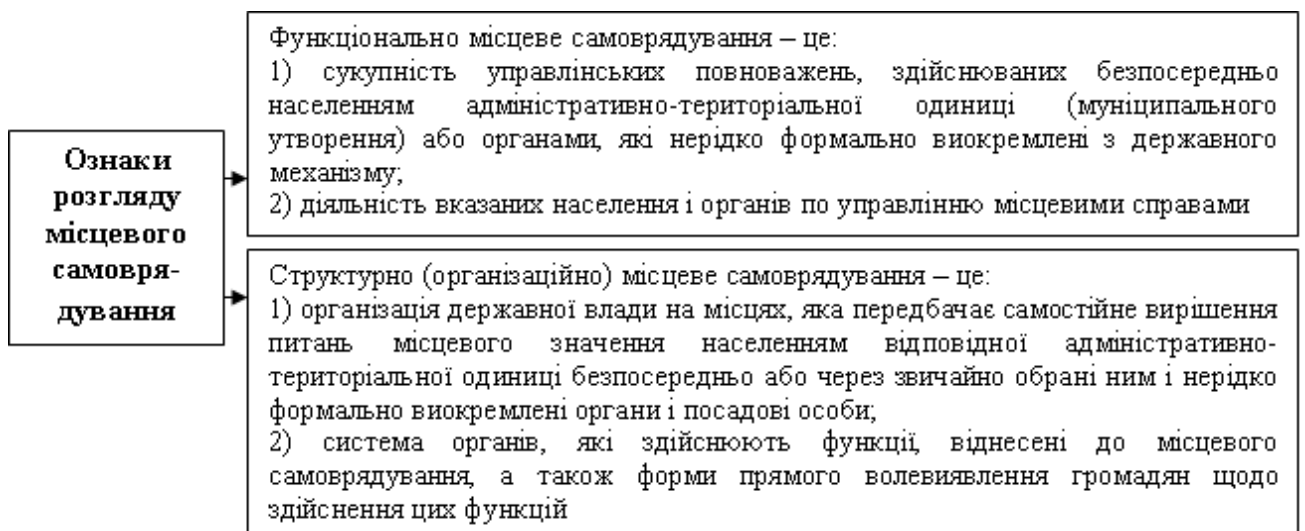


Рис 1.1. Ознаки розгляду місцевого самоврядування

Примітка. Сформовано на основі джерела [34, С.75]

«Особливістю функціонального підходу до управління організацією є те, що на кожному організаційному рівні виконуються певні функції щодо управління організацією і приймаються відповідні управлінські рішення. Причому, важливість виконуваних функцій та прийнятих управлінських рішень зростають по висхідній. В цілому, за функціонального підходу кожна організаційна підсистема (структурний підрозділ) діють відносно відокремлено, а особливості взаємодії між організаційними підрозділами обумовлюються поділом праці. Функціональний підхід є переважаючим у роботі вітчизняних організацій. Це пов'язано тим, що його застосування має ряд переваг, а саме: простота організаційної структури; «висока централізація повноважень забезпечує скорочення накладних витрат, а автономність підрозділів дозволяє уникнути дублювання управлінських функцій, сприяє спеціалізації як посадових осіб, так і окремих фахівців, та відповідно підвищенню їх компетенції, удосконаленню професійних навичок» [55]; «ґрунтується на комплексному вивченні основних функцій управлінської системи, узгоджене використання яких сприяє досягненню тактичних і стратегічних цілей організації» [70].

«Переважну більшість сучасних організацій створено за функціональним або ієрархічним принципом. Це є свідченням досконалості та стійкості функціонального підходу, адже майже століття він існує, удосконалюється та дозволяє підприємствам працювати в таких умовах зовнішнього середовища, що швидко, часто кардинально, змінюються. Функціональний підхід довгий час вважався єдиним для організації операційної та управлінської діяльності як для виробничих підприємств, так і для підприємств сфери послуг. Забезпечуючи високу продуктивність праці, він стимулював здобуття професійної спеціалізації, спрощував процеси управління, зменшував споживання матеріальних ресурсів, покращував координацію робіт, надавав повноту влади функціонерам – керівникам підрозділів тощо» [53].

С.Ткачова відмічає, що «на сьогодні саме функціональний підхід є максимально забезпечений науково-методичними розробками (положеннями,

інструкціями, методиками оцінки ефективності тощо), системою підготовки кадрів у вищих навчальних закладах усіх рівнів акредитації тощо, а головне – сприйняттям та розумінням працівниками підприємств» [59].

«Функціональному підходу часто протиставляється інший – процесний підхід, основна відмінність якого полягає у його орієнтації не на організаційну структуру підприємства з розподілом за функціями, а на бізнес-процеси, що об'єднують дані функції та спрямовані на реалізацію взаємопов'язаних дій щодо перетворення визначених ресурсів (на вході) за відповідною технологією у кінцеві результати (на виході), що мають цінність для зовнішнього або внутрішнього споживача» [22].

Вкажемо на те, що активним використанням функціонального підходу характеризується робота вітчизняних органів державної влади. Це пояснюється тим, що органи державної влади, передусім, є «носіями» функцій і завдань держави у певній сфері діяльності.

Також функціональний підхід до управління уможливорює ідентифікацію сильних і слабких сторін: роботи органів влади, виконання ними функцій, організації їх діяльності. Як вказує В.Діденко «функціональний підхід розглядає діяльність як сукупність функцій, які необхідно виконувати. Після визначення необхідних управлінських функцій розробляється декілька альтернативних варіантів і обирається кращий з них. При впровадженні функціонального підходу йдуть від зворотного – від потреб, внаслідок чого іноді створюють нові оригінальні об'єкти управління, що дозволяє покращити структуру організації, принципи роботи та ін.» [14].

Н.Бурбело стверджує, що «умовно перехідним від функціонального до процесного є процесно-орієнтоване управління, яке на прикладах багатьох організацій залишається дієвим протягом довгого періоду часу...Перехід до процесно-орієнтованого управління фактично означає переміщення акценту на управління діяльністю підприємства, а не структурами, як це властиво функціональному підходу. Протиріччям є вже те, що саме процесний підхід мав бути первинним, а для правильного набору функцій потрібно чітко регламентувати

процеси. На практиці відбулось навпаки – саме управління за функціями і його помилки та недоліки стали вихідним матеріалом для формування процесного підходу, який дозволяє: націлювати персонал на результат (продукт, послугу), а не саму роботу; уникати дублювання і скорочувати витрати на управління; підвищити адаптивність підприємства через обґрунтованість необхідних змін і зменшення опору їм; забезпечити узгодженість операцій в рамках процесів і ліквідувати протиріччя в діях підрозділів; точно оцінити ефективність операцій в рамках процесу; розробити систему мотивації персоналу за результатами процесу» [7].

Продовженням і доповненням бачення, поданого у роботі [7], є позиція авторів наукової праці [33], які вважають, що «на поєднання переваг усіх концепцій менеджменту спрямований процесно-структурований підхід до менеджменту...Процесно-структурований менеджмент поєднує в собі процесний, системний, ситуаційний, динамічний та функціональний підходи, формуючи інтегральну цілісність».

«Вивчення еволюції процесного підходу дозволяє відмітити, що функціональний та процесний підходи взаємозв'язані... Науковці, експерти, бізнес-тренери поділилися на декілька груп, кожна з яких відстоює власну позицію. У публікаціях процесний підхід до управління діючими організаціями розглядається як: 1) альтернатива функціональному підходу; 2) доповнення до функціонального підходу; 3) подібний за змістом підхід, перехід до якого можна здійснити поетапно» [57].

Проектуючи вказані вище підходи на функціонування системи місцевого самоврядування, вкажемо на те, що така діяльність у місцевому самоврядуванні має свої особливості.

У ст. 140 Конституції України зазначається, що «місцеве самоврядування є правом територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України» [29]. З цього погляду «місцеве самоврядування фактично є набором можливостей та диспозитивних моделей поведінки територіальної громади в процесі власної

життєдіяльності й управління розвитку території. Тому функціональний аспект можливий лише в контексті транспонування цього права громади на конкретний суб'єкт його реалізації» [63].

«Ефективне здійснення місцевого самоврядування в демократичній державі виявляється неможливим без розподілу повноважень між центром і регіонами, що передбачає проведення децентралізаційних процесів та проведення адміністративно-територіальної реформи. Не дивлячись на останні законодавчі децентралізаційні спроби та гучні заяви політиків, слід зазначити, що державне управління все ще залишається достатньо централізованим» [64].

«Децентралізація є досить складним поняттям і не має єдиного визначення, оскільки може розкриватися через «адміністративно-територіальний устрій держави, систему органів публічної адміністрації, розподіл між ними функцій, повноважень та фінансових ресурсів» [13]. Тому «доречно розглядати поняття «децентралізація» відповідно двох підходів – системного та функціонального. Так, відповідно до першого підходу, децентралізація – управлінська політична система, що покликана здійснювати владно значущі практичні рішення, що географічно чи організаційно перебувають поза межами безпосереднього впливу центральної влади» [43].

Тобто, «в даному випадку децентралізація передбачає певний перебіг процесів в середині системи в ієрархічній послідовності, де частина процесів переходить на нижчий ієрархічний рівень. Відповідно до функціонального підходу, децентралізація визначається як процес розширення і зміцнення прав та повноважень адміністративно-територіальних одиниць або нижчих органів та організацій при одночасному звуженні прав і повноважень відповідного центру з метою оптимізації та підвищення управління суспільно важливими справами, найповнішої реалізації регіональних та місцевих інтересів. Фактично, в даному випадку функціональним призначенням децентралізації є розподіл повноважень між центром та регіонами» [44].

Провідні сучасні фахівці, аналізуючи місцеве самоврядування, звертають увагу на його системний характер.

Так, зокрема, на думку В.Борденюка, «самоврядування (самокерування, самоуправління) є органічною властивістю, що притаманна суспільству як цілісній динамічній соціальній системі, де відбуваються процеси самоорганізації та саморегуляції» [6].

В.Мамонова уточнює: «система місцевого самоврядування є складовою частиною публічного управління в державі поряд із системою державного управління. За своєю природою ... є децентралізованим компонентом системи публічного управління, виступає організаційно-політичною структурою із забезпечення життєдіяльності населення відповідно до державних стандартів» [38].

Цю думку поділяє також М.Баймуратов, який, зокрема, зазначає: «однією з характерних особливостей місцевого самоврядування є те, що воно діє як певна система або той організаційно-правовий механізм, завдяки якому територіальні громади безпосередньо і через органи місцевого самоврядування здійснюють функції і повноваження місцевого самоврядування. При елементній характеристиці системи місцевого самоврядування слід чітко розрізняти, по-перше, систему місцевого самоврядування взагалі і, по-друге, систему місцевого самоврядування конкретного села, селища, міста. Якщо система місцевого самоврядування конкретного села, селища, міста є цілісним утворенням, то система місцевого самоврядування взагалі за своїм характером є системним комплексом, який включає як системи місцевого самоврядування конкретних сіл, селищ, міст, так і районні та обласні ради – органи місцевого самоврядування, що представляють у районах та областях спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст» [1].

1.2. Нормативно-правові основи функціонування системи місцевого самоврядування

Правові засади місцевого самоврядування в Україні та функціональної діяльності його органів визначені Конституцією України, Європейською хартією місцевого самоврядування, законами України “Про місцеве самоврядування в

Україні”, “Про службу в органах місцевого самоврядування” та іншими законодавчими і нормативно-правовими актами. Особливості правового регулювання питань здійснення місцевого самоврядування тісно пов’язані з його функціональним призначенням та соціальною спрямованістю.

«Основи організації місцевого самоврядування було закладено в Конституцію України, а надалі ухвалено декілька редакцій базового Закону про місцеве самоврядування, у зв’язку з ратифікацією Україною в 1997 р. Європейської хартії місцевого самоврядування та підписанням Угоди про Асоціацію з ЄС запровадив механізм «європеїзації» самоврядування. Тому акценти слід розставляти на головне – досягнення оптимального балансу між функціями держави та місцевого самоврядування в рамках чинної Конституції України. Це «виводить» на порядок денний проблему забезпечення принципу субсидіарності у правовому регулюванні діяльності місцевого самоврядування. Із сфери компетенції місцевих органів виконавчої влади мають бути вилучені та передані до відання місцевого самоврядування всі повноваження, які можуть бути ефективно реалізовані на рівні територіальної громади, після чого можна буде перейти до обговорення шляхів і механізмів кодифікації муніципального законодавства» [30].

У статті 7 Конституції України проголошено, що «в Україні визнається і гарантується місцеве самоврядування», що «по суті свідчить про розгляд місцевого самоврядування як окремої гілки влади» [29].

«Термін «самоврядування» вживається як родове поняття і включає в себе розуміння будь-яких форм самоорганізації суспільства, а також форми організації соціальних спільнот, з яких складається соціум як цілісна соціальна система найвищого порядку» [6]. «Водночас, місцевому самоврядуванню як окремій гілці представницької влади властивий певний дуалізм. Так, з одного боку, за юридичним змістом місцеве самоврядування є формою здійснення управління справами територіальної громади. Можемо сказати, що місцеве самоврядування – це певна форма публічної влади, здійснюваної територіальною громадою як безпосередньо, так і через спеціально створювані

органи місцевого самоврядування (місцеві ради), та посадових осіб – сільських, селищних та міських голів. З іншого боку, місцеве самоврядування, не будучи елементом державної влади, виконує певні функції державної влади. Така функція виконання державно-владних повноважень місцевого самоврядування випливає із положень Конституції України та відповідних законів. Ця функція отримала назву виконання місцевим самоврядуванням делегованих повноважень» [30].

Аргументом для розгляду місцевого самоврядування як окремої гілки влади може також слугувати стаття 142 Конституції України: «місцеве самоврядування як гілка влади наділене відповідно до цієї статті матеріальною і фінансовою основою у вигляді рухомого і нерухомого майна, доходів місцевих бюджетів, інших коштів, землю, природними ресурсами, що є у власності територіальних громад, а також об'єктами спільної власності, що перебувають в управлінні районних і обласних рад» [29].

Реальний погляд на місцеве самоврядування як на окрему гілку влади «...вимагає чіткого розмежування на конституційному рівні функцій державної виконавчої влади та місцевого самоврядування. Для цього необхідно розширити функції і повноваження місцевого самоврядування на районному та обласному рівнях. Така організація влади відповідатиме європейській практиці та забезпечить належний розподіл компетенції, впорядковує бюджетний процес. Слід також провести повномасштабну інвентаризацію чинного законодавства стосовно місцевого самоврядування з врахуванням національного досвіду та європейських документів з питань самоврядування, завершивши цю роботу розробкою і ухваленням Муніципального кодексу України» [30].

Функціонування місцевого самоврядування залежить від світових тенденцій розвитку інституту публічної служби (європеїзації, інформатизації та ін.).

«Європеїзація в широкому значенні – це зміни, що відбуваються в усіх сферах суспільного життя під впливом процесу європейської інтеграції» [28].

«В європейському законодавстві не існує однозначних та чітких норм, які визначали б модель державного управління і функціонування його ключового елемента – державної служби в державах – членах ЄС. Іншими словами, державне управління не входить до сфери компетенції ЄС, і системи державного управління держав – членів ЄС не підлягають гармонізації або регулюванню з боку ЄС. У цій сфері держави – члени ЄС наділені інституційною автономією і, керуючись принципом субсидіарності, самостійно створюють і розвивають національні системи державного управління. Таким чином, з юридичного погляду, держави – члени ЄС формально мають в основному адміністративну автономію» [18].

«У той же час, незважаючи на відсутність надбання ЄС (*acquis communautaire*) у цій сфері, на підставі загальної згоди було визначено принципи державного управління, однакові для всіх держав-членів ЄС. До них належать: принципи верховенства права, надійності, правової впевненості, звітності та прозорості, а також достатня організаційна спроможність і залучення до управління громадян. Вищезазначені принципи можна знайти в системах адміністративного права всіх європейських держав. Дотримання державами-членами ЄС цих спільних базових принципів заклали підґрунтя для створення європейського адміністративного простору, який ще називають європейською моделлю публічної (або державної) служби» [16]. «Він складається зі спільних стандартів для здійснення державного управління, які визначаються законом і запроваджуються через систему заходів, процедур та механізмів звітності» [18].

У процесі проведенні реформ у сфері публічного управління українська держава повинна керуватися не лише внутрішньо-політичними тенденціями, але й європейськими стандартами, які стосуються інформатизації державної служби. Приміром, «формування сучасної інформаційно-аналітичної та програмно-технічної систем підтримки управлінських рішень надасть можливість органам державної влади і органам місцевого самоврядування повно і оперативно аналізувати та оцінювати ситуацію в усіх сферах і галузях

діяльності суспільства. Для цього необхідно здійснити інтеграцію вже існуючих інформаційних систем органів державної влади і органів місцевого самоврядування та інформаційних ресурсів, тобто створити єдину інформаційно-телекомунікаційну систему збору, обробки та передачі даних, необхідних для прийняття стратегічно важливих рішень у сфері економіки, внутрішньої та зовнішньої політики» [28].

С.Серьогіна зазначає, що «визнання розвитку місцевого самоврядування одним із пріоритетних напрямів державної політики в рамках євроінтеграційних процесів, ратифікація Україною Європейської хартії місцевого самоврядування та Додаткового протоколу до неї зумовлюють необхідність здійснення поступальних кроків щодо підтримки місцевого самоврядування, забезпечення його відповідності міжнародно-правовим стандартам муніципальної демократії, розширення діапазону і вдосконалення механізму захисту муніципальних прав особистості, якісного перетворення системи владних відносин на регіональному та місцевому рівнях територіальної організації влади» [56].

Крім того, С.Серьогіна вказує, що «не зважаючи на те, що відповідно до Конституції України та Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» територіальна громада є первинним суб'єктом місцевого самоврядування, до цього часу закон, який би комплексно регламентував питання правового статусу територіальної громади, відсутній... Оновлення редакції потребує також Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Зміни до цього Закону мають сприяти побудові в Україні професійної та ефективної служби в органах місцевого самоврядування, яка забезпечуватиме надання якісних послуг громадянам... Необхідним є прийняття Закону «Про територіальні громади», який би регулював питання юридичного статусу та принципів діяльності територіальної громади; правову основу підготовки та прийняття статутів територіальних громад; символіку, акти, компетенцію територіальних громад; індивідуальні та колективні права членів територіальних громад; форми участі територіальних громад у вирішенні

питань місцевого значення; механізм взаємодії органів та посадових осіб місцевого самоврядування з територіальними громадами; відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування перед територіальними громадами» [56].

Отже, в Україні закладено конституційні засади місцевого самоврядування, ратифіковано Європейську Хартію місцевого самоврядування, ухвалено низку базових нормативно-правових актів, що регулюють діяльність органів місцевого самоврядування. Водночас, ми погоджуємось із М.Петришиною, яка вказує, що «система місцевого самоврядування на сьогодні не задовольняє потреб суспільства. Функціонування органів місцевого самоврядування в більшості територіальних громад не забезпечує створення та підтримку сприятливого життєвого середовища, необхідного для всебічного розвитку людини, її самореалізації, захисту прав, надання мешканцям територіальних громад якісних і доступних публічних послуг. Необхідно, щоб реформування відбувалося не лише «на папері». Адміністративно-територіальні одиниці мають насправді отримати повноваження. У такому разі зможемо говорити про зміни в державі, надзвичайно необхідні на сучасному етапі її розвитку» [42].

Важливе значення в контексті функціонування системи місцевого самоврядування територіальних громад має вдосконалення організації роботи органів самоорганізації населення. «Це пограничний інститут у системі місцевого самоврядування між громадським і владним, який забезпечує залучення найширшого кола членів громади до управління місцевими справами, створення належних умов їх життєдіяльності на території певного населеного пункту... Проте конституційно-правова основа організації та діяльності цих органів має чимало проблемних питань: надто звужений характер регулювання, нечіткість правового статусу, невключеність до системи здійснення громадою місцевого самоврядування, нечіткість питань формування цих органів та матеріально-фінансового їх забезпечення» [56].

Загалом, рівень інституціоналізації місцевого самоврядування в Україні має бути індикатором процесу наближення нашої держави до європейських стандартів в сфері управління.

Висновки до розділу 1

1. Найповніша реалізація регіональних та місцевих інтересів вимагає розширення і зміцнення прав та повноважень регіонів (територій) при паралельному зменшенні централізованого управління. Разом з тим, досягнення цілей розвитку територіальних громад ставить питання обережного і виваженого розмежування функцій загальнодержавного рівня і рівня органів місцевого самоврядування.

2. В Україні закладено конституційні засади місцевого самоврядування, ухвалено низку базових нормативно-правових актів, що регулюють діяльність органів місцевого самоврядування. Правові засади місцевого самоврядування в Україні та функціональної діяльності його органів визначені Конституцією України, Європейською хартією місцевого самоврядування, законами України та іншими нормативно-правовими актами. Особливості правового регулювання питань здійснення місцевого самоврядування тісно пов'язані з його функціональним призначенням та соціальною спрямованістю.

Водночас, автор вказує на те, що в Україні накопичилося значне коло проблем, які потребують свого негайного розв'язання: недосконалість правової основи місцевого самоврядування, неповне забезпечення імплементації положень Європейської хартії місцевого самоврядування, нерозвиненість форм та інститутів безпосередньої демократії на місцевому рівні. Широта цієї проблематики зумовлює необхідність комплексного підходу до її розв'язання як на конституційному, так і на законодавчому рівнях з метою формування дійсно спроможних територіальних громад, посилення їх інституційної та ресурсної спроможності, підвищення якості надання всього спектру послуг населенню.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЧИННОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Оцінка організаційного супроводу забезпечення функціонування системи місцевого самоврядування досліджуваної об'єднаної територіальної громади

Організаційний супровід уможливорює діяльність Поромівської сільської ради як системи за трьома взаємодіючими рівнями – інституціональним, організаційним і міжособистісним, у рамках яких діють різні інститути та інституції, опираючись на регламенти (директивні, організаційні, договірні, індивідуальні). Вони відображають баланс інтересів учасників організаційних відносин та зацікавлених осіб щодо управління цим органом місцевого самоврядування.

Інформація щодо Поромівську територіальну громаду подана в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Інформація щодо Поромівську територіальну громаду [46]

Поромівська сільська громада	
Основні дані	
Країна	Україна
Область	Волинська область
Район	Іваничівський район
Утворена	9 серпня 2016 року
Адмін. центр	Поромів
Територія та населення	
Площа	110,09 км ²
Населення	5811 осіб (2018)
Густота	52,78 осіб/км ²
Населені пункти	
Села	18
Органи влади	
Рада	Поромівська сільська рада
Вебсторінка	http://www.poromivska-gromada.org.ua/

«Поромівська громада утворена 9 серпня 2016 року шляхом об'єднання Бужанківської та Поромівської сільських рад Іваничівського району. 4 серпня 2017 добровільно приєдналися Морозовичівська та Старолішнянська сільські ради Іваничівського району. Утворена згідно розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 р. № 708-р у складі Бужанківської, Морозовичівської Поромівської та Старолішнянської сільських рад Іваничівського району» [46].

«Поромівська об'єднана територіальна громада знаходиться Іваничівському районі Волинської області. У складі громади перебувають: Поромів Лежниця, Млинище, Петрове, Михалє, Бужанка, Бортнів, Верхнів, Іванів, Шахтарське, Морозовичі, Волиця-Морозовицька, Русовичі, Стара лішня, Будятичі, Космівка, Нова Лішня, Осмиловичі» [45].

Поромівська сільська рада є організаційною підсистемою системи управління публічною службою України (це є відображенням структурного підходу до організаційного забезпечення).

Інформаційні дані про Поромівську сільську раду наведена на рис. 2.1.

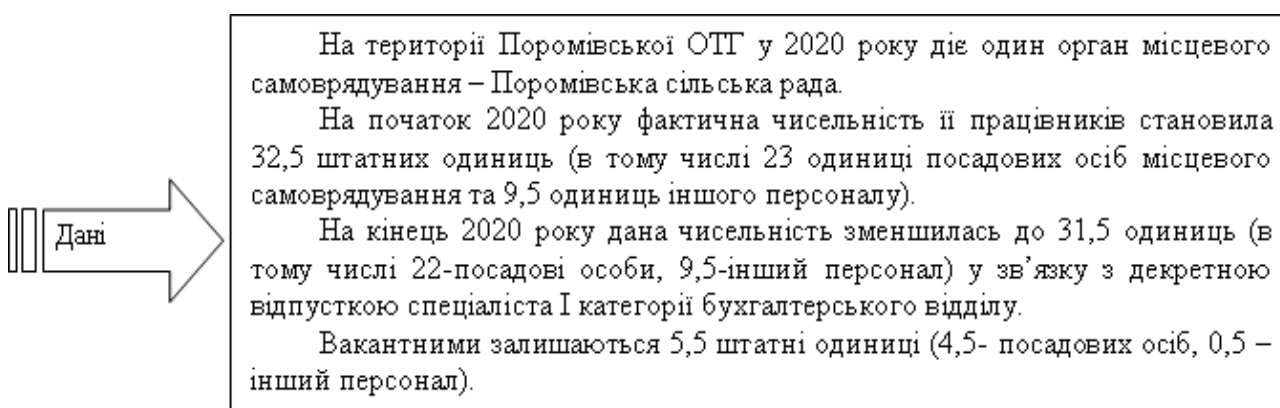


Рис. 2.1. Інформаційні дані про Поромівську сільську раду

Сформовано на основі джерела [46]

Процесний підхід до організаційного забезпечення діяльності ради розкривається через сутнісні риси її як суб'єкта управління в системі управління публічною службою. Вони полягають у тому, що: «... владний вплив в системі управління публічною службою спрямований від суб'єкта до об'єкта

управління, що дозволяє підпорядковувати діяльність об'єкта з метою досягнення цілей і вирішення завдань, визначених суб'єктом управління; суб'єктам управління притаманні загальні ознаки і цілі, єдність принципів їх утворення, побудови та діяльності, структурна єдність та інші ієрархічні зв'язки та відносини, прийняття суворо обумовлених управлінських рішень, узгодження їх між собою» [52].

«Місцева рада (сільська, селищна, міська) є виборним представницьким органом місцевого самоврядування, що складається з депутатів і відповідно до закону представляє відповідну територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування» [60].

Організаційний супровід забезпечення функціонування системи місцевого самоврядування Поромівської територіальної громади практично реалізується через організаційну функцію (функцію організації діяльності). Ця функція є «частиною адміністративно-організаційного управління. Опіраючись на організаційні: регламентування, нормування та інструктування, організаційна функція визначає тип структури органу місцевого самоврядування, встановлює взаємозв'язки та розподіл функцій між організаційними підрозділами (відділами), передбачає встановлення повноважень, прав і відповідальності працівників. Ця функція, в цілому, створює основи для забезпечення функціонування усіх підсистем, необхідних для реалізації місцевим самоврядуванням функцій» [15].

Регламент роботи виконавчого комітету та виконавчих органів Поромівської сільської ради регулює організаційно-процедурні питання їх діяльності.

Важливим організаційним компонентом сільської ради є її Голова.

«Сільський, селищний, міський голова – головна посадова особа територіальної громади, обирається прямими виборами. Очолює виконавчий комітет ради, головує на засіданнях ради та виконкому, підписує акти, ухвалені радою та виконкомом» [60].

Повноваження Голови сільської ради систематизовані на рис. 2.1.

Повноваження Голови

№ з/п	Назва	Зміст повноважень
1	2	3
1	Кадрові повноваження	Вносить на розгляд ради пропозицію щодо кандидатури на посаду секретаря ради (п.4), про кількісний і персональний склад виконавчого комітету ради (п.5), про структуру й штати виконавчих органів ради, апарату ради та її виконавчого комітету (п.6), призначає на посади та звільняє з посад керівників відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради, підприємств, установ та організацій, що належать до комунальної власності (п.10), вносить на розгляд ради пропозиції щодо кандидатури на посаду керівника установи з надання безоплатної первинної правової допомоги (п.11-2).
2	Фінансові та майнові повноваження	Забезпечує підготовку на розгляд ради проектів програм соціально-економічного та культурного розвитку, цільових програм з інших питань самоврядування, місцевого бюджету та звіту про його виконання (п.9), є розпорядником бюджетних коштів, використовує їх лише за призначенням, визначеним радою (п.13).
3	Організаційні та представницькі повноваження	Голова веде засідання ради і виконкому, підписує прийняті ними рішення, оприлюднює їх, має право відкладального вето. Голова приймає на роботу та звільняє з роботи працівників управлінь та відділів виконкому чи апарату ради. Голова представляє раду та громаду на публічних заходах, візитах, веде переговори та укладає від імені громади різні договори, у тому числі з іноземними партнерами без доручення.

Рис. 2.1. Повноваження Голови Поромівської сільської ради

Примітка. Сформовано автором на основі джерела [60]

Організаційним компонентом Поромівської сільської ради є її виконавчий комітет. «Виконавчий комітет ради є її виконавчим органом. Це колегіальний орган, що утворюється радою на строк її повноважень. Чисельний склад та структура виконкому визначається радою... Зазвичай, до складу виконкому входять: голова, заступник голови з питань діяльності виконавчих органів ради, керуючий справами, секретар ради (ці особи входять до складу виконкому за посадою), а також керівники відділів, управлінь, інші особи за рішенням ради. Виконком є найбільш потужним органом місцевого самоврядування і наділений правом самостійно ухвалювати місцеві нормативні акти у межах власної компетенції. Повноваження виконкому формально найбільші» [60].

Виконавчий комітет утворюється радою на строк її повноважень. Кількісний склад виконавчого комітету визначається радою. Структура та чисельність Поромівської сільської ради та її виконавчого комітету подані в табл. 2.2.

«Видатки на виплату заробітної плати у 2020 році здійснено у загальній сумі 4 740,0 тис грн, нарахування на заробітну плату у сумі 1 024,8 тис грн. До складових заробітної плати входять виплати за посадовими окладами, надбавки та доплати обов'язкового і стимулюючого характеру, надання матеріальної

допомоги на оздоровлення, що відповідає вимогам чинного законодавства. На оплату комунальних послуг та енергоносіїв проведено видатків на суму 80,6 тис грн, в тому числі на оплату електроенергії – 39,2 тис грн, на оплату природного газу – 41,4 тис. грн.» [45].

«Рішенням від 19 листопада 2020 року «Про затвердження переліку і персонального складу постійних комісій Поромівської сільської ради» згідно зі ст. 47 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», Поромівська сільська рада вирішила обрати постійні комісії Поромівської сільської ради» [45].

Окремі позиції таблиці (1, 2, 3) набувають чинності з 01.10.2021 року.

Таблиця 2.2

Структура та чисельність виконавчого комітету Поромівської сільської ради		
№ з/п	Назва структурного підрозділу	Штатна чисельність одиниць
1	2	
I. Апарат управління ради		
1	Сільський голова	1
2	Секретар ради	1
II. Виконавчий комітет ради		
1	Старости	3
2	Заступник сільського голови з питань діяльності виконавчих органів	1
3	Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету сільської ради	1
4	Головний спеціаліст - юрисконсульт ⁴	1
5	Спеціаліст I категорії з питань соціального захисту населення	1
6	Спеціаліст I категорії з питань інвестиційної політики	1
7	Спеціаліст I категорії з публічних закупівель	1
8	Діловод	3
9	Завідувач військово-облікового бюро	1
10	Оператор комп'ютерного набору	1
Відділ бухгалтерського обліку та звітності		
1	Начальник відділу - головний бухгалтер	1
2	Спеціаліст I категорії	4
3	Касир	1
Юридичний відділ²		
1	Начальник відділу	1
2	Спеціаліст I категорії	1
Відділ архітектури, містобудування, земельних ресурсів та комунальної власності і охорони навколишнього природного середовища		
1	Начальник відділу	1
2	Провідний спеціаліст з питань архітектури та містобудування	1
3	Спеціаліст I категорії	1
4	Спеціаліст	1
Відділ освіти, культури, сім'ї, молоді та спорту		
1	Начальник відділу	1
2	Провідний спеціаліст	1
Технічний персонал		
1	Водій автотранспортних засобів	1
2	Тракторист ³	1
3	Прибиральник службових приміщень	1
4	Двірник	1
5	Робітник з благоустрою	1
6	Слюсар-сантехнік	0,75
III. Фінансовий відділ Поромівської сільської ради		
1	Начальник відділу	1
	Головний спеціаліст – головний бухгалтер	1
2	Головний спеціаліст	1
3	Спеціаліст I категорії	1
IV. Служба у справах дітей Поромівської сільської ради Волинської області		
1	Начальник служби	1
2	Спеціаліст I категорії	1
Разом		2
Всього працівників апарату ради, виконавчого комітету та виконавчих органів		41,75

Склад цих комісій подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Постійні комісії Поромівської сільської ради та їх персональний склад [45]

Постійні комісії та їх склад
1
1. З питань прав людини, законності, депутатської діяльності і етики.
Голова – Франчук Роман Іванович
Член – Бобак Назар Петрович
Член – Баранчук Володимир Миколайович
Член – Марчук Юлія Анатоліївна
Член – Калюга Сергій Йосипович
2. З питань планування, фінансів, бюджету та соціально-економічного розвитку.
Голова – Леонюк Руслана Володимирівна
Член – Гуліта Анатолій Олександрович
Член – Макарчук Андрій Миколайович
Член – Сарай Ігор Миколайович
Член – Кінах Галина Леонівна
Член – Макарчук Валерій Олександрович
3. З питань містобудування, будівництва, земельних відносин та охорони природи.
Голова – Ничонюк Ігор Володимирович
Член – Борис Володимир Петрович
Член – Рудь Іван Миколайович
Член – Рачук Віталій Васильович
Член – Журба Світлана Олександрівна
4. З питань освіти, культури, молоді, фізкультури і спорту, охорони здоров'я та соціального захисту населення.
Голова – Василюк Світлана Іванівна
Член – Паркомчук Алла Леоніївна
Член – Ромащук Іван Олександрович
Член – Нарольська Світлана Василівна
Член – Приходько Людмила Миколаївна

Сформовано за інформацією [45]

«Депутат сільської, селищної, міської, районної у місті, районної, обласної ради є представником інтересів територіальної громади села, селища, міста чи їх громад, який відповідно до Конституції України і закону про місцеві вибори обирається на основі загального, рівного, прямого виборчого права шляхом таємного голосування на строк, встановлений Конституцією України. Депутат місцевої ради як представник інтересів територіальної громади, виборців свого виборчого округу зобов'язаний виражати і захищати інтереси відповідної

територіальної громади та її частини - виборців свого виборчого округу, виконувати їх доручення в межах своїх повноважень, наданих законом, брати активну участь у здійсненні місцевого самоврядування» [49].

Список депутатів ради поданий на рис. 2.3.

СПИСОК Депутатів Поромівської сільської ради восьмого скликання 19.11.2020 засідання першої сесії			
№ п/п	Прізвище, ім'я, по батькові	Номер виборчого округу	Примітка
1	Баранчук Володимир Миколайович	5	
2	Бобак Назар Олегович	4	
3	Борис Володимир Петрович	1	
4	Гуліта Анатолій Олександрович	1	
5	Василюк Світлана Іванівна	3	
6	Журба Світлана Олександрівна	5	
7	Калюга Сергій Йосипович	2	
8	Кінах Галина Леонівна	3	
9	Леонюк Руслана Володимирівна	4	
10	Ліпейко Наталія Василівна	1	
11	Макарчук Андрій Миколайович	3	
12	Макарчук Валерій Олександрович	7	
13	Марчук Юлія Анатоліївна	7	
14	Нарольська Світлана Василівна	5	
15	Никонюк Ігор Володимирович	6	
16	Пархомчук Алла Леонтіївна	7	
17	Приходько Людмила Миколаївна	6	
18	Рачук Віталій Васильович	3	
19	Ромащук Іван Олександрович	6	
20	Рудь Іван Миколайович	4	
21	Сарай Ігор Миколайович	5	
22	Франчук Роман Іванович	2	
	Савчук Олег Васильович	Сільський голова	

Всього депутатів 22
Присутні на сесії 22

Рис. 2.3. Список депутатів Поромівської сільської ради [45]
Примітка. Сформовано за інформацією Поромівської сільської ради

Староста затверджується Поромівською сільською радою на строк її повноважень за пропозицією сільського голови. Він є членом виконавчого комітету Поромівської сільської ради за посадою і працює в ньому на постійній основі.

Отже, проведений аналіз організаційного супроводу забезпечення функціонування системи місцевого самоврядування Поромівської ОТГ показав, що такий супровід, загалом, сформований.

«Поряд із цим, трансформаційні процеси, що активно проходять в нашій державі, призводять до необхідності переосмислювати сутність та призначення

місцевого самоврядування, що, передусім, реалізується через його функції. Саме функції місцевого самоврядування відображають його політичну природу, векторність розвитку» [15].

Вказане вище вимагає проведення аналізу стану розвитку громади як результату сформованої системи місцевого самоврядування.

2.2. Аналіз стану розвитку досліджуваної об'єднаної територіальної громади як результат сформованої системи місцевого самоврядування

Про стан розвитку досліджуваної об'єднаної територіальної громади як результат сформованої системи місцевого самоврядування свідчать показники економічного і соціального розвитку громади.

Аналіз показників економічного розвитку громади, як свідчать інформаційні дані пояснювальної записки до річного звіту про виконання бюджету територіальної громади за 2020 рік» [45] вказує на наступне.

«У промисловості найбільшу питому вагу займає вугільна промисловість (ДП Волиньвугілля ВП Шахта «Бужанська», ДП «Передпускова дирекція шахти № 10 «Нововолинська»). Найбільшими платниками податку на доходи фізичних осіб є: ДП Волиньвугілля, ВП Шахта «Бужанська», ДП «Передпускова дирекція шахти № 10 «Нововолинська», ПРАТ «Волиньобленерго», Поромівська сільська рада, ДНЗ "Нововолинський ЦПТО", які сплатили до сільського бюджету 15 355,3 тис.грн., що становить майже 94 % в загальних надходженнях цього податку у 2020 році» [45]. (рис. 2.4).

«На території громади знаходяться основні сільськогосподарські підприємства, які здійснюють діяльність у галузі рослинництва: СФГ Чугай А. В., СГ Макарчук А. М., ТзОВ «Агроінвест», СФГ Ліпейко В. Р., ФГ «Нива», СФГ Гуліта М. О, СФГ Чугай В.С, АФ ДП «Луга Нова», ФГ «Ніка-2010», ФГ «Захід-Овоч». Єдиного податку з сільськогосподарських товаровиробників надійшло у 2020 році в сумі 765,66 тис.грн (101,66 % від плану 2020 р)» [45].

На території громади знаходиться 23 торгівельні заклади.

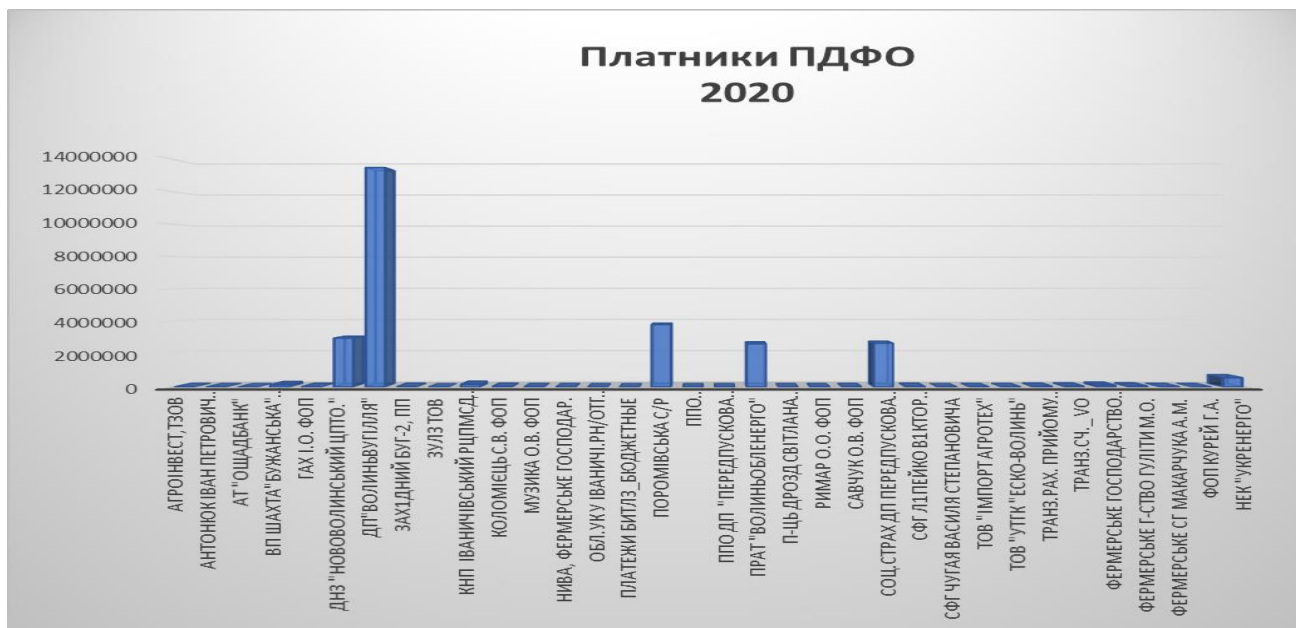


Рис. 2.4. Найбільші платники податку на доходи фізичних осіб [45]

Примітка. Сформовано за інформацією Поромівської сільської ради

Стосовно доходів Поромівської громади, то вони представлені на рис. 2.5.

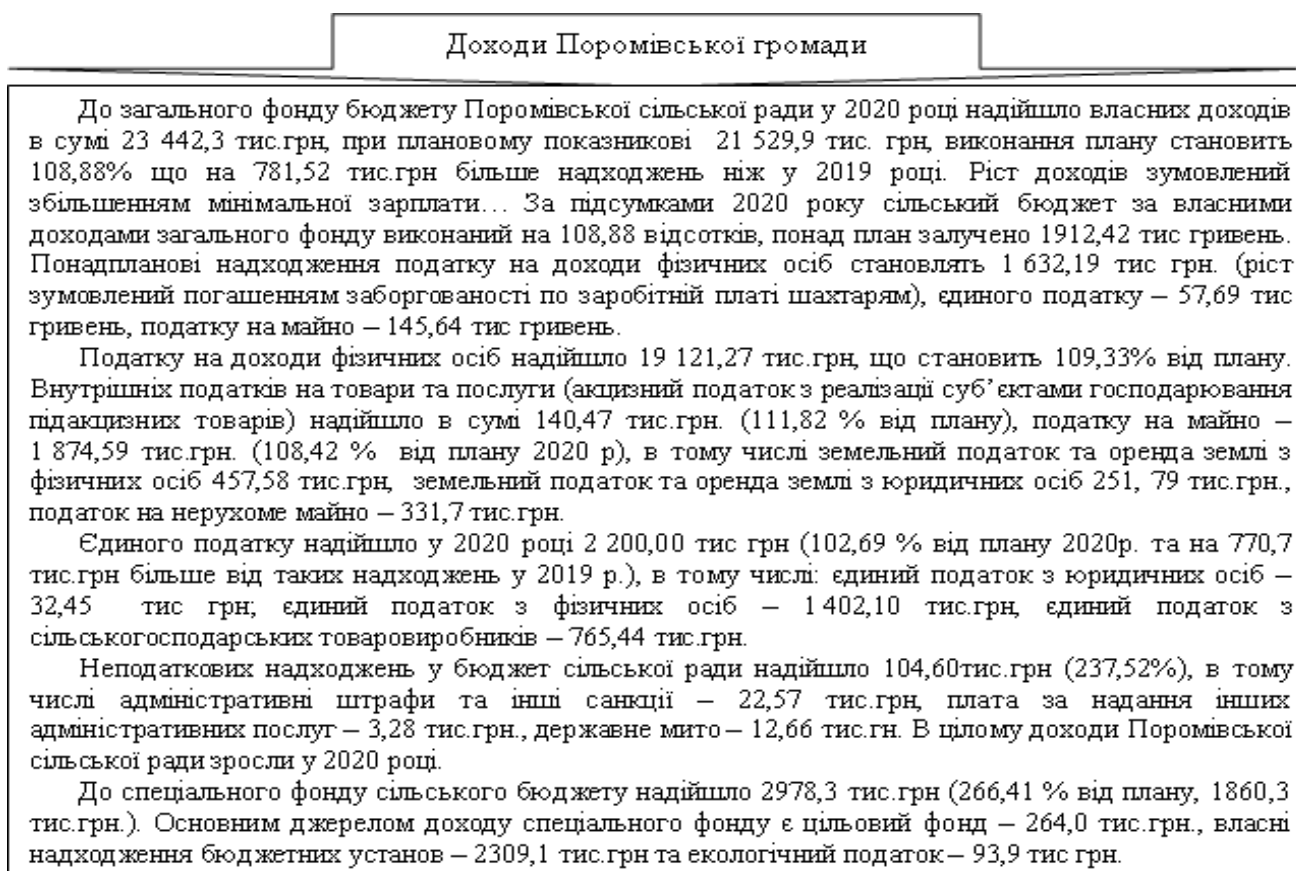


Рис. 2.5. Доходи Поромівської територіальної громади [45]

Примітка. Сформовано за інформацією Поромівської сільської ради

«По загальному фонду бюджету Поромівської сільської ради у 2020 році проведено видатків на суму 40 681,7 тис грн, (в тому числі міжбюджетні трансфери – 4155,6 тис грн), що становить 92,72 % від затвердженого річного плану. По спеціальному фонді здійснено видатків на суму 421,8 тис грн (44,1% від річного плану)» [45].

Структура видатків Поромівської сільської ради подана на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Структура видатків Поромівської сільської ради [45]

Примітка. Сформовано за інформацією Поромівської сільської ради

«По освітній галузі в бюджеті територіальної громади у 2020 році проведено видатків у загальній сумі 25 776,3 тис грн, в тому числі у загальному фонді – 24 797,0 тис грн, спеціальному – 979,3 тис грн. для утримання 10 закладів освіти» [45]. (рис. 2.7).

«За бюджетною програмою «Надання дошкільної освіти» загальна сума видатків становить 2590,6 тис грн.» [45].

«За бюджетною програмою «Надання загальної середньої освіти закладами загальної середньої освіти (у тому числі з дошкільними підрозділами (відділеннями, групами)» проведено видатків на суму 23 171,2 тис грн.» [45].

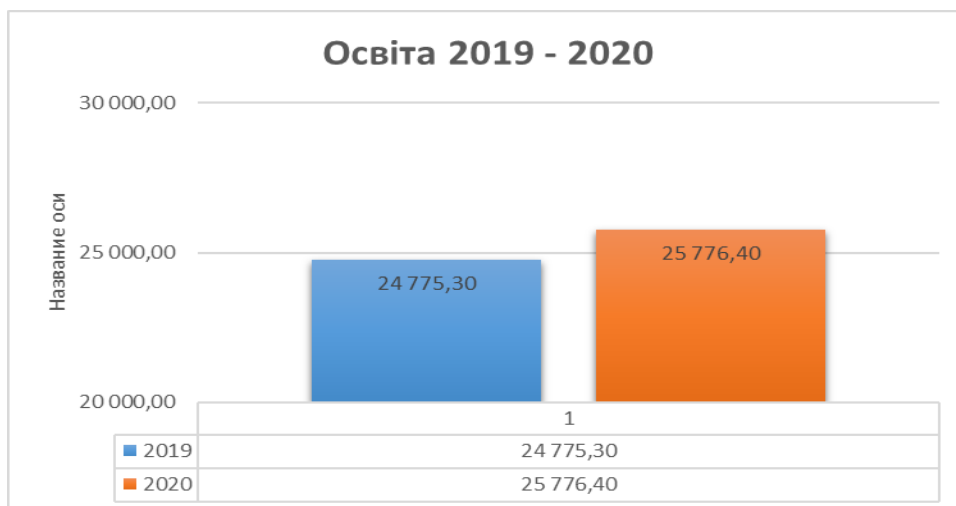


Рис. 2.7. Видатки на освітню галузь Поромівської громади [45]
Примітка. Сформовано за інформацією Поромівської сільської ради

За кошти місцевого бюджету забезпечено харчування в закладах загальної середньої освіти Поромівської сільської ради та проведено видатків на суму 161,6 тис грн наступних категорій дітей (рис. 2.8).

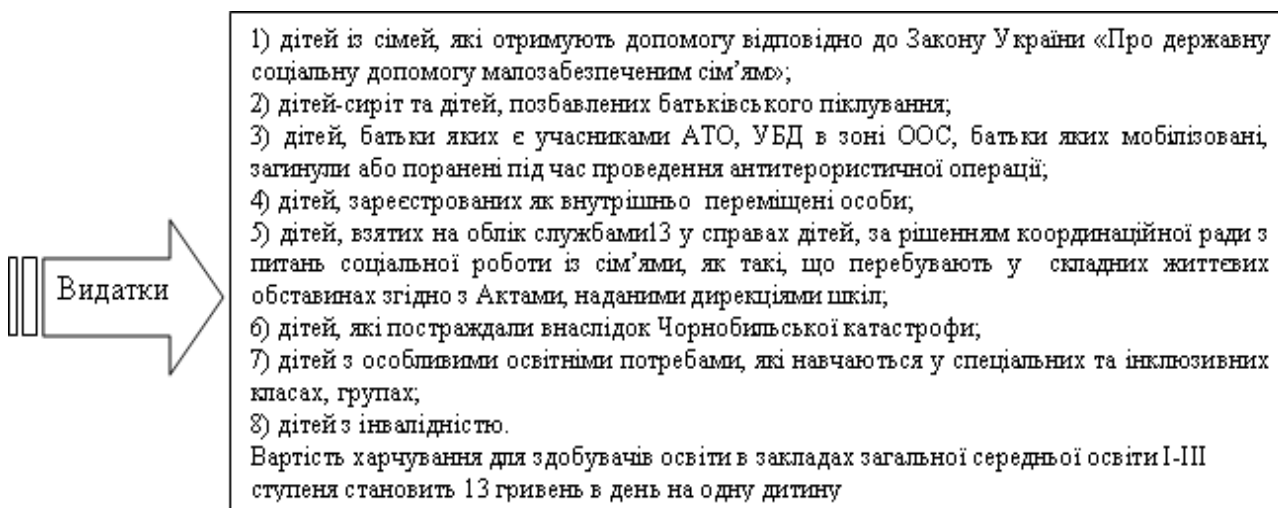


Рис. 2.8. Категорії дітей, харчування яких здійснювалось за кошти місцевого бюджету в закладах загальної середньої освіти Поромівської сільської ради [45]

Примітка. Сформовано за інформацією Поромівської сільської ради

Видатки Поромівської сільської ради за різними бюджетними програмами систематизовані на рис. 2.9.

Видатки Поромівської сільської ради за різними
бюджетними програмами

01.01.2020 року був створений «Центр надання соціальних послуг Поромівської сільської ради Волинської області». За бюджетною програмою «Забезпечення діяльності інших закладів у сфері соціального захисту і соціального забезпечення» на оплату праці працівників проведено видатків на суму 696,4 тис грн.

За бюджетною програмою «Забезпечення діяльності бібліотек» видатки на утримання 4 сільських бібліотек склали у сумі 31,1 тис грн. (за I квартал 2020 р).

За бюджетною програмою «Забезпечення діяльності палаців і будинків культури, клубів, центрів дозвілля та інших клубних закладів» (6 закладів культури) проведено видатки на утримання сільських закладів у сумі 799,1 тис грн.

За бюджетною програмою «Інші заходи в галузі культури і мистецтва» було проведено видатків на суму 24,2 тис грн.

За бюджетною програмою «Забезпечення діяльності водопровідно-каналізаційного господарства» використано коштів на суму 49,8 тис грн (поточний ремонт водонапірної башні).

За бюджетною програмою «Організація благоустрою населених пунктів» використано 497,8 тис грн.

За бюджетною програмою «Реалізація програм в галузі сільського господарства» проведено видатків на суму 5,1 тис грн на виплату дотації для власників трьох і більше корів (50% місцевого бюджету, 50% іншої субвенції з обласного бюджету).

За бюджетною програмою «Здійснення заходів із землеустрою» було здійснено видатків на суму 73,8 тис грн для проведення стратегічно-екологічної оцінки (СЕО) у селах Поромів, Петрове, Шахтарське.

За бюджетною програмою «Будівництво інших об'єктів комунальної власності» було проведено експертизу кошторисної документації проекту будівництва «Капітальний ремонт системи водопостачання с. Поромів на суму 180,1 тис грн.

За бюджетною програмою «Виконання інвестиційних проектів в рамках здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій» було здійснено видатків за рахунок субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій на суму 450,1 тис грн : капітальний ремонт дах Будинку культури с. Морозовичі – 123,2 тис. грн.; капітальний ремонт даху ЗОШ I-III ст. с. Поромів – 315,5 тис грн; придбання комп'ютерного обладнання в ЗОШ I-II ст. с. Морозовичі, по вул. Шкільна, 44 – 5,2 тис грн; придбання комп'ютерного обладнання в ЗОШ I-III ст. с. Стара Лішня, по вул. Миру, 49 – 6,2 тис грн.

За бюджетною програмою «Утримання та розвиток автомобільних доріг та дорожньої інфраструктури за рахунок коштів місцевого бюджету» здійснено видатків на суму 3432,0 тис грн.

За бюджетною програмою «Інші заходи, пов'язані з економічною діяльністю» здійснено видатків на суму 19,8 тис грн на приєднання електроустановок до електричних мереж водонапірної башні в с. Поромів.

За бюджетною програмою «Природоохоронні заходи за рахунок цільових фондів» проведено видатків на суму 90,0 тис грн (придбання урн для збирання сміття на території Поромівської сільради)

Рис. 2.9. Видатки Поромівської сільської ради за різними бюджетними
програмами [45]

Примітка. Сформовано за інформацією Поромівської сільської ради

Отже, позитивний стан розвитку територіальної громади, фінансові витрати на утримання і розвиток соціальної сфери, житлово-комунального господарства, дорожньої інфраструктури тощо є результатом: сформованої системи місцевого самоврядування; хорошого ресурсного потенціалу громади; спільної діяльності об'єктів (промислового сектору тощо) і суб'єктів Поромівської сільської ради (виконавчого комітету ради та ін.). Поряд із цим, такий стан розвитку

Поромівської громади також є наслідком використання відповідних форм і методів управління в системі місцевого самоврядування досліджуваної громади.

2.3. Аналіз використовуваних методів та інструментів управління в системі місцевого самоврядування досліджуваної об'єднаної територіальної громади

Дієве управління Поромівською громадаю, результативна реалізація сільською радою функцій передбачають використання не тільки усіх можливостей місцевого розвитку, потенціалу громади, а й управлінського ресурсу сільської ради. Для цього проаналізуємо використовувані форми і методи управління в системі місцевого самоврядування Поромівської громади.

«Метод – спосіб пізнання, дослідження, одержання вірогідних знань, практичної реалізації чого-небудь; сукупність застосовуваних прийомів, процедур і операцій для емпіричного і теоретичного пізнання реальності; система правил, принципів і прийомів до вивчення явищ і закономірностей розвитку природи, суспільства і мислення або практичної перетворюючої діяльності людини... Інструмент (від лат. instrumentum – знаряддя) – предмет, механізм або алгоритм, що використовується для впливу на об'єкт: його зміни або вимірювання. У широкому сенсі – засіб впливу на об'єкт, перетворення і створення об'єкта» [33].

До методів управління в системі місцевого самоврядування Поромівської громади віднесемо наступні (табл. 2.4).

«Обличчям органу місцевого самоврядування є депутати, від професійної компетентності, моральності, бажання до самовдосконалення і службового зростання яких значною мірою залежать динамізм і успішність проведення реформ у країні» [67, с. 148].

У контексті вказаного вище, доцільним звернутися до методів управління в системі місцевого самоврядування Поромівської громади, які включають інформаційно-комунікативні. Істотним чином у діяльності Поромівської сільської ради вони яскраво проявляються (часто і не знаходять відображення) у роботі депутатів.

Методи управління в системі місцевого самоврядування Поромівської громади [42; 45]

№	Назва	Зміст методу
1	2	3
1	Методи, орієнтовані на завдання та технологію	<p>Позитив: знаходять відображення у функціональній діяльності Поромівської сільської ради через управління процесами, що відбуваються.</p> <p>Негатив: недостатніми є методи, спрямовані на посилення організаційного і кадрового ресурсу; розвиток іміджу Поромівської громади.</p> <p>Шляхи вирішення:</p> <ul style="list-style-type: none"> - в частині забезпечення якості послуг одним із важливих критеріїв при оцінці якості послуг є і далі повинні бути доступність та поінформованість усіх членів територіальної громади щодо умов їх надання та можливостей отримання, що проявляється у визначеному чіткому переліку цих послуг, зручності розташування підрозділів, які їх надають, компетентності працівників. Так, «на території Поромівської сільської ради з 01.01.2020 року функціонує Центр надання соціальних послуг зі штатною чисельністю 8 одиниць (з них: 1 – директор, 1 – завідувач відділення, 6 – соціальних робітників)» [45]; - для реалізації управлінських реформ, забезпечення життєспроможності територіальної громади, необхідно вдосконалювати організаційне забезпечення та мотиваційні механізми впливу на персонал. Шляхами цього може стати створення аналітично-інформаційних груп, які б могли оцінити перспективи розвитку території в контексті здійснення управлінської реформи і вказати на конкретні переваги як для територіальної громади, так і для виразників їх інтересів – депутатів; - щодо формування позитивного іміджу громади як екологічно чистого міста (стосується виконання екологічної функції ради), вкажемо на те, що доцільним інструментом для цього могло б стати запровадження компостних ящиків. Постійна комісія ради з питань містобудування, будівництва, земельних відносин та охорони природи має запропонувати питання до розгляду і запропонувати поетапне вирішення проблеми зменшення маси сміття, що підлягає вивезенню на полігон твердих побутових відходів і захороненню. Розпочати можна із впровадження принципу утилізації органічних відходів, наприклад, компосту. Запровадження компостних ящиків передусім на ділянках комунальних закладів, а потім і серед господарств мешканців громади дасть вагомий результат і сприятиме формуванню високого іміджу громади.
2	Методи, орієнтовані на структуру	<p>Позитив: практично втілюються у діяльність ради через побудову організаційної структури, розподіл функцій, завдань, повноважень між виконавцями.</p> <p>Негатив: недосконалим є процес оцінки внеску службовця органу місцевого самоврядування у загальні результати роботи сільської ради.</p> <p>Шляхи вирішення:</p> <ul style="list-style-type: none"> - в основу процесу оцінки внеску службовця органу місцевого самоврядування у загальні результати роботи сільської ради слід покласти принцип "високі зобов'язання – високі результати". Поряд із необхідністю забезпечення високопродуктивної роботи, сумісності організаційної структури та організаційних процесів, службовці органу місцевого самоврядування повинні взяти на себе зобов'язання досягати високих результатів у своїй повсякденній праці.
3	Методи, орієнтовані на персонал та оргкультуру Поромівської сільської ради	<p>Позитив: практично реалізуються шляхом: виявлення кадрових проблем під час планування і реалізації функціональної діяльності ради, створення постійної комісії з питань прав людини, законності, депутатської діяльності і етики.</p> <p>Негатив: управління в системі місцевого самоврядування Поромівської громади супроводжується недостатнім використанням інструментарію: посилення мотивації праці кадрового складу ради; сприяння розвитку професійної культури працівників.</p> <p>Шляхи вирішення:</p> <ul style="list-style-type: none"> - на сьогоднішній день, надзвичайно важливим є питання посилення професіоналізації кадрів органу місцевого самоврядування; - потрібен комплекс показників, які б інтегральним чином дозволяли виміряти об'єктивну інформацію щодо внеску публічного службовця, окремого депутата ради у загальний результат діяльності Поромівської сільської ради; рівня професійної культури персоналу. <p>«Оцінка діяльності службовців може передбачати досить широке коло показників. Наприклад, у Чехії атестація державного службовця включає оцінку: дотримання вірності державі та утримання від зловживання посадою державного службовця; належне виконання служби щодо правильності, доцільності та самостійності; дотримання службової дисципліни; результати навчання. Таким чином, оцінюються не лише формальне виконання посадових обов'язків, але й ступінь лояльності службовця, схильність (несхильність) до корупційних діянь» [42].</p>

Сформовано за інформацією Поромівської сільської ради з використанням методологічного підходу [61] та джерела [42]

Компетентнісна складова депутатської діяльності може бути охарактеризована наступним чином: «...інструментів визначення професійної придатності депутатів місцевих рад не існує... Умовно критерієм ефективності діяльності є задоволеність виборців працею депутата... Офіційною підставою влади депутата місцевої ради є його законодавчо закріплені повноваження, однак їх не можна вважати повноцінним професійним стандартом, що визначає зміст компетентності» [67, с. 151].

Задоволеність виборців працею депутата значною мірою визначає його інформаційно-комунікативна робота, співробітництво з жителями громади. Наприклад, «досвід багатьох країн засвідчує, що територіальні громади, зазвичай, ніколи не є абсолютно достатніми, незалежно від їх площі та чисельності населення. Це означає, що співробітництво є актуальною та інноваційною формою діяльності для переважної більшості громад. Співробітництво може сприяти не лише успішному вирішенню наслідків нераціональної реалізації самоврядних функцій та неефективного використання наявних у територіальних громад ресурсів, але й недосконалої організації територіальної влади» [41, с. 6].

Депутатський корпус Поромівської громади має множину обов'язків, зокрема:

«- виражати і захищати інтереси відповідної територіальної громади та її частини - виборців свого виборчого округу, виконувати їх доручення в межах своїх повноважень, наданих законом, брати активну участь у здійсненні місцевого самоврядування» [49];

«- не рідше одного разу на півріччя інформувати виборців про роботу місцевої ради та її органів, про виконання планів і програм економічного й соціального розвитку, інших місцевих програм, місцевого бюджету, рішень ради та доручень виборців» [69, с. 43];

«- вивчати громадську думку та потреби територіальної громади, інформувати про них раду та її органи, брати безпосередню участь у їх вирішенні» [49] тощо (рис. 2.10).

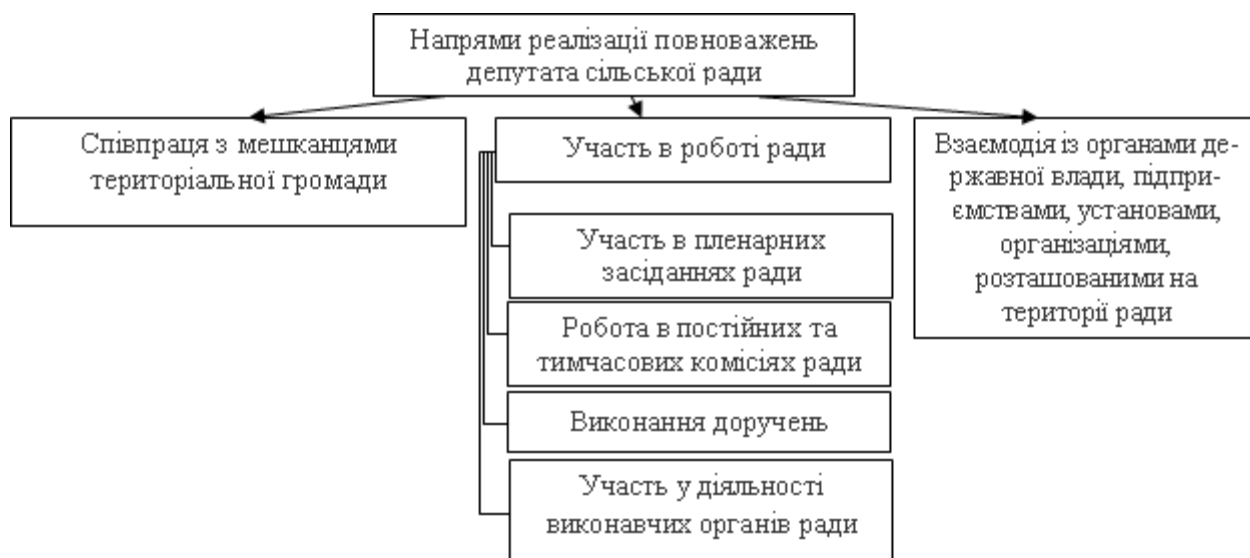


Рис. 2.10. Напрями реалізації повноважень депутата місцевої ради [49]

Примітка. Сформовано на основі джерела [49]

Для забезпечення виконання депутатами обов'язків тощо створено постійну комісію з питань прав людини, законності, депутатської діяльності і етики, напрямками діяльності якої є наступні (рис. 2.11).

Так, частина депутатів Поромівської сільської ради веде активну інформаційно-комунікативну діяльність як безпосередньо, так і у соціальних мережах з актуальних питань, що турбують мешканців; щодо конфліктних питань; щодо виконання доручень виборців. Приміром, «11 листопада у Поромівській ТГ провела прийом громадян депутатка Волинської обласної ради Орестлава Сидорчук. Орестлава Григорівна розглянула звернення матерів-воїнів АТО/ООС у потребі забезпечення твердим паливом, та у необхідності психологічної реабілітації ветеранів. Досягнуто порозуміння з Поромівським сільським головою з вирішення цих питань. Директорка дитячого дошкільного закладу звернулася з потребою будівництва літньої альтанки для двох груп дітей, аби малеча незалежно від погодніх умов мала змогу проводити більше часу на свіжому повітрі. У Старолішнянському ліцеї проблема у застарілому харчоблоці та нестачі спортивного інвентаря. Депутатка обласної ради Орестлава Сидорчук та голова Поромівської громади Олег Савчук, напрацьовали варіанти вирішення поточних проблем» [11].

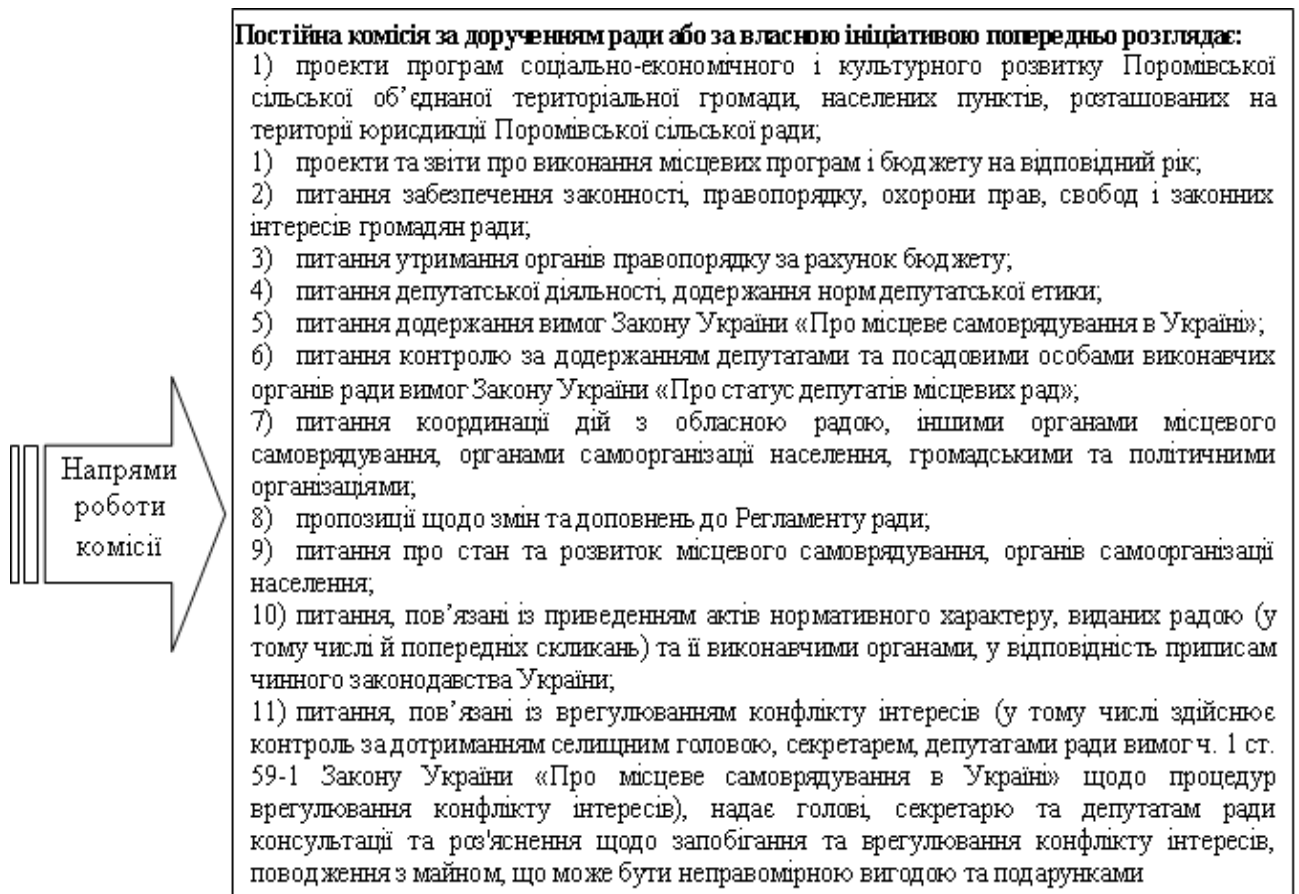


Рис. 2.11. Напрями роботи постійної комісії з питань прав людини, законності, депутатської діяльності і етики сільської ради

Примітка. Сформовано за інформацією Поромівської сільської ради

Поряд із цим, на офіційному сайті Поромівської сільської ради відсутня інформація про необхідність проведення обов'язкового піврічного інформування виборців депутатами ради. Тому, така інформація відсутня на особистих сторінках у соціальних мережах частини депутатів ради. Це свідчить про те, що інформування виборців депутатами Поромівської сільської ради має несистемний характер.

Отже, аналіз використовуваних методів та інструментів управління в системі місцевого самоврядування досліджуваної об'єднаної територіальної громади показав їх переваги, недоліки і доцільні напрями модернізації цих методів.

Висновки до розділу 2

1. Як показала оцінка організаційного супроводу забезпечення функціонування системи місцевого самоврядування Поромівської громади, такий супровід практично реалізується у діяльності. Причому, він дозволяє вирішувати

питання і приймати управлінські рішення, які стосуються як організації діяльності всередині Поромівської сільської ради, так і її роботи з зовнішнім оточенням.

2. Стан розвитку громади як результат сформованої системи місцевого самоврядування охарактеризовано автором як позитивний. Цей стан є результатом: хорошого ресурсного потенціалу громади; спільної діяльності об'єктів (промислового сектору тощо) і суб'єктів Поромівської сільської ради (виконавчого комітету ради та ін.).

3. До методів управління в роботі Поромівської громади належать методи орієнтовані на: завдання; організаційну структуру; персонал та культуру Поромівської сільської ради. Нами виявлено, що на сьогоднішній день, надзвичайно важливими є питання: посилення професіоналізації кадрів органу місцевого самоврядування; створення системи показників, які б дозволяли виміряти внесок службовця, окремого депутата сільської ради у загальний результат діяльності Поромівської сільської ради.

4. Методами управління, які знаходять відображення у роботі депутатів, є інформаційно-комунікативні. Так, частина депутатів Поромівської сільської ради веде активну інформаційну діяльність у соціальних мережах з актуальних питань, що турбують мешканців; щодо виконання доручень виборців. Поряд із цим, на офіційному сайті ради відсутня інформація про необхідність проведення обов'язкового піврічного інформування виборців депутатами ради. Це свідчить про те, що інформування виборців депутатами ради має несистемний характер.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Імплементация інноваційних підходів щодо забезпечення ефективного функціонування системи місцевого самоврядування досліджуваної об'єднаної територіальної громади з врахуванням передового вітчизняного та зарубіжного досвіду

«Досвід розвинених країн переконливо показав, що бюрократія демонструє свою ефективність у рутинних справах, таких як обробка податкових зборів або організація швидкої медичної допомоги. Раціонально-бюрократична модель забезпечує стандартні процедури розв'язання складних, але передбачуваних проблем, використовуючи формалізовані операціональні правила. При цьому вона менш ефективна при вирішенні питань, які виходять за рамки стандартизованої рутини. І сьогодні чиновники в більшості сучасних держав залишаються основними акторами публічного управління, але їх готовність до більш гнучких дій при зіткненні з новими економічними і соціальними викликами залишається суттєвою проблемою. Отже, службовці повинні вміти користуватися безліччю новітніх для традиційної моделі державного управління інструментів – від контрактів на основі переговорів і компромісів до різного роду стимулів. Це, у свою чергу, вимагає сучасних компетенцій, які є часто дефіцитними серед чиновників. Як результат, державні проекти та програми, де потрібно керувати за допомогою непрямих і “м'яких” економічних, соціально-психологічних, моральних інструментів, часто виявляються нереалізованими» [25].

Автори науково-аналітичної доповіді М.Білинська та О.Петроє вказують, що «аналіз і узагальнення досвіду зарубіжних країн щодо комплексного реформування системи управління або впровадження окремих технологій результативного управління дає змогу, на думку експертів, виявити деякі типові проблеми» [25]. (рис. 3.1).

Типові проблеми, виявлені в результаті узагальнення досвіду зарубіжних країн щодо комплексного реформування системи управління або впровадження окремих технологій результативного управління

- «1. Створення, апробація і впровадження нових технологій управління потребують тривалого часу, незважаючи на наявність типових регламентів і готових методологічних рішень. Так, у розвинених країнах упровадження управління за результатами займало в середньому близько десяти років.
2. Традиційно складною є проблема формування цілей і завдань органу виконавчої влади і відповідних їм показників результативності. Набір показників результативності повинен забезпечувати можливість двох альтернативних способів визначення їх значень – під час внутрішнього і зовнішнього аудиту.
3. При впровадженні нового публічного управління важливу роль відіграє ступінь засвоєння контрактних засад у діяльності державних службовців та органів державного управління. Використання нових технологій управління потребує наявності кадрів належної управлінської кваліфікації.
4. Упровадження нової управлінської системи викликає зміну завдань, повноважень і відповідальності співробітників органів виконавчої влади різного рівня. У низці випадків виникає необхідність реорганізації або зміни статусу органу виконавчої влади.
5. Відсутність інформаційної підтримки заходів щодо запровадження державного менеджменту викликає додаткові фінансові та часові затрати»

Рис. 3.1. Типові проблеми, виявлені в результаті узагальнення досвіду зарубіжних країн щодо комплексного реформування системи управління або впровадження окремих технологій результативного управління [25]

Примітка. Сформовано на основі джерела [25]

На продовження рис. 3.1 скористаємось тезою, яка вказує на причини, що обумовлюють необхідність професіоналізації кадрів наступного змісту: «необхідністю забезпечення результативної (надання необхідних і гарантованих за якістю державних послуг юридичним та фізичним особам) та ефективної (науково-обґрунтована структура та чисельність штатного персоналу органу) діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, що адекватно результативності та ефективності професійної діяльності їх працівників» [12].

Через це питання професіоналізації служби (державної і служби в органах місцевого самоврядування) прямо стосується професіоналізму, який «зосереджує увагу на особистому розвитку службовців. При оцінці рівня

професіоналізму державного службовця виділяють дві групи критеріїв: 1) зовнішні (об'єктивні) критерії, орієнтовані на оцінку результативності виконання професійного завдання; 2) внутрішні, психологічні критерії, що характеризуються наступними показниками: професійно важливі якості, професійні знання, уміння й навички; професійна мотивація; професійна самооцінка й рівень домагань; здатність до саморегуляції й стресостійкість; особливості професійної взаємодії. Виходячи з комплексності характеру системи професіоналізації, виділяються різні аспекти її розгляду (законодавчий, освітньо-професійний, науковий та практичний)» [26].

В основу системи професійної підготовки службовців органів місцевого самоврядування, в тому числі, досліджуваного, повинні бути покладені такі принципи (рис. 3.2).

Значимість імплементації інноваційних підходів до забезпечення ефективного функціонування системи місцевого самоврядування Поромівської громади пов'язана з тим, що результативність роботи працівників може стати вищою за умови їх активності. Цього можна досягти через запровадження корпоративних університетів.

«Корпоративний університет – це продумана система навчання персоналу організації, в рамках якої разом із традиційними формами сучасної освіти використовуються такі форми навчання, як тренінги, проблемно-проектні семінари, семінари product knowledge (знання продукту), програми особистісного зростання працівника, рольові ігри» [10].

Ефективне функціонування системи місцевого самоврядування Поромівської громади залежить від стану реалізації ним функцій. Така система повинна будуватись з урахуванням екологічної компоненти у її функціональному навантаженні. На користь такого твердження вказує стаття 16 Конституції України, у якій зазначено: «забезпечення екологічної безпеки і підтримання екологічної рівноваги на території України, подолання наслідків Чорнобильської катастрофи – катастрофи планетарного масштабу, збереження генофонду Українського народу є обов'язком держави» [29].

Принципи, які повинні бути покладені в основу системи професійної підготовки службовців органів місцевого самоврядування, в тому числі, Поромівської сільської ради

- обов'язковості (сьогодні існує проблема непослідовності і незавершеності організаційно-правового супроводу кадрового забезпечення служби в органах місцевого самоврядування);
- безперервності (самоосвіта та професійний розвиток мають здійснюватись впродовж усього життя, що дозволить посилити наукову компоненту у професійній діяльності службовців, сприятиме прийняттю ними не тільки науково обґрунтованих, а й креативних управлінських рішень);
- цілеспрямованості, прогностичності та випереджувального характеру (уможливлять досягнення службовцями професіоналізму діяльності як систематичного виконання ними трудових функцій з орієнтацією на задані показники (працюватиме принцип «управління за результатами»);
- інноваційності та практичної спрямованості (забезпечать прояв професійно-творчого потенціалу Поромівської ради у практиці роботи);
- індивідуалізації (сприятиме професіоналізації служби в органі місцевого самоврядування з урахуванням індивідуального потенціалу працівників, їх досвіду тощо);
- гарантованості фінансування професійного навчання (через нього система професійної підготовки уможливить для кожного реалізувати своє право інтелектуально розвиватися, збагатити знання, вміння і навички і, як наслідок – рухатися кар'єрними сходами і задовольнити свої потреби)

Рис. 3.2. Принципи, які повинні бути покладені в основу системи професійної підготовки службовців органів місцевого самоврядування, в тому числі, досліджуваного [26]

Примітка. Сформовано автором з використанням методологічного підходу [26]

Це ставить підвищені вимоги до системи місцевого самоврядування в частині його екологізації. Остання повинна бути наскрізним процесом, врегульованим на законодавчими нормами, і включати: екологічне виховання як службовців органу місцевого самоврядування, так і жителів громади, соціально відповідальну екологоорієнтовану діяльність усіх учасників місцевого самоврядування Поромівської громади тощо.

Слід відзначити, що екологічна проблематика вже сьогодні турбує керівництво громади. Так, на офіційному сайті громади (<http://www.poromivska-gromada.org.ua>) розміщено звернення сільського голови наступного змісту: «Шановні жителі Поромівської громади! З 16 листопада у селах Бужанка та

Верхнів, з 17 листопада у селах Лежниця і Михалє починаємо збирати та вивозити сміття. Прошу скло та пластик складати в окремі мішки. Пакети з побутовими відходами лишайте над дорогою, біля своїх осель до 9:00 години. До нового року плануємо надавати послугу безоплатно. Намагаємось оптимізувати та налагодити процес вивезення сміття. На практиці побачимо, як краще все організувати. Надалі будемо старатись, щоб в усіх населених пунктах громади жителі користувались послугою вивезення сміття» [45].

Більше того, «за бюджетною програмою «Природоохоронні заходи за рахунок цільових фондів» у 2020 році було здійснено видатків на суму 90,0 тис грн (придбання урн для збирання сміття на території Поромівської сільської ради)» [45].

На користь того, що система місцевого самоврядування громади вже сьогодні будується з урахуванням екологічної компоненти у її функціональному навантаженні свідчать інформаційні дані про те, що «за бюджетною програмою «Будівництво інших об'єктів комунальної власності» у 2020 році було проведено експертизу кошторисної документації проекту будівництва «Капітальний ремонт системи водопостачання с. Поромів на суму 180,1 тис грн.» [45].

Ефективному функціонуванню системи місцевого самоврядування досліджуваної громади з врахуванням передового вітчизняного та зарубіжного досвіду сприятиме механізм співпраці громад.

«Попри наявність в Україні законодавства, що врегульовує співпрацю територіальних громад, цей механізм до цього часу використовується доволі слабо. Законом «Про співробітництво територіальних громад» визначено його можливі форми, а саме: делегування одному із суб'єктів співробітництва іншими суб'єктами співробітництва виконання одного чи кількох завдань з передачею йому відповідних ресурсів; реалізація спільних проектів, що передбачає координацію діяльності суб'єктів співробітництва та акумулювання ними на визначений період ресурсів з метою спільного здійснення відповідних заходів (найбільш популярна); спільне фінансування (утримання) суб'єктами співробітництва підприємств, установ та організацій комунальної форми власності

- інфраструктурних об'єктів; утворення суб'єктами співробітництва спільних комунальних підприємств, установ та організацій - спільних інфраструктурних об'єктів; утворення суб'єктами співробітництва спільного органу управління для спільного виконання визначених законом повноважень» [37].

Вже сьогодні «з метою чіткого налагодження роботи комунального господарства громади, вирішення організаційних питань, вивчення досвіду функціонування комунальних господарств сусідніх територіальних громад, делегація Поромівської ТГ у складі голови громади Олега Савчука та депутата сільської ради Віталія Рачука відвідали з робочим візитом Литовезьку ТГ. Голова Литовезької громади Олена Касьянчук та керівник КП «Комунальне господарство Литовезької сільської ради» Ганна Щокіна поділились досвідом роботи місцевого комунального підприємства. Розповіли про передумови його створення, техніку, штат та співпрацю комунальників з жителями громади» [45].

Отже, забезпечення ефективного функціонування системи місцевого самоврядування Поромівської територіальної громади вимагає імплементації інноваційних підходів з врахуванням передового вітчизняного та зарубіжного досвіду (професіоналізації службовців, впровадження корпоративних університетів, екологізації життєдіяльності громади, співпраці громад (не тільки через вивчення досвіду роботи, а й, наприклад, через формування спільних комунальних підприємств)).

3.2. Впровадження корпоративної соціальної відповідальності як умова забезпечення ефективного функціонування системи місцевого самоврядування Поромівської територіальної громади

«З позиції засад корпоратизму муніципальні утворення доцільно розглядати і як специфічні багатoproфільні соціально-економічні корпорації з повним циклом відтворення виробничих ресурсів і процесів життєзабезпечення громади, ключовою ознакою яких є пріоритетна орієнтація діяльності на формування й розвиток соціального капіталу та активного використання його в управлінні соціально-економічними процесами через механізми реалізації корпоративних

відносин, забезпечення корпоративних прав і досягнення спільних інтересів громади, влади й бізнесу» [5, с. 84].

«Серед корпоративних рис місцевого самоврядування виокремлюють: рівні корпоративні права всіх жителів територіальної громади; самостійний вибір цілей власного розвитку і способів їх досягнення; соціальна відповідальність місцевої влади і жителів громади; збіг інтересів жителів влади і всіх господарюючих суб'єктів, що реалізуються в завданнях місцевого значення. Корпоративні складові присутні в операційновиробничих і управлінських процесах, в управлінні комунальною власністю, в забезпеченні потреб жителів у всіх видах послуг, захисті соціальних інтересів, у реалізації їх корпоративних прав» [4].

Отже, однією із корпоративних рис місцевого самоврядування є соціальна відповідальність місцевої влади і жителів громади.

«В концепцію корпоративної соціальної відповідальності входять такі головні аспекти: корпоративне управління, права людини, трудові відносини, довкілля, відносини зі споживачами, розвиток громад» [68]. (рис. 3.3).

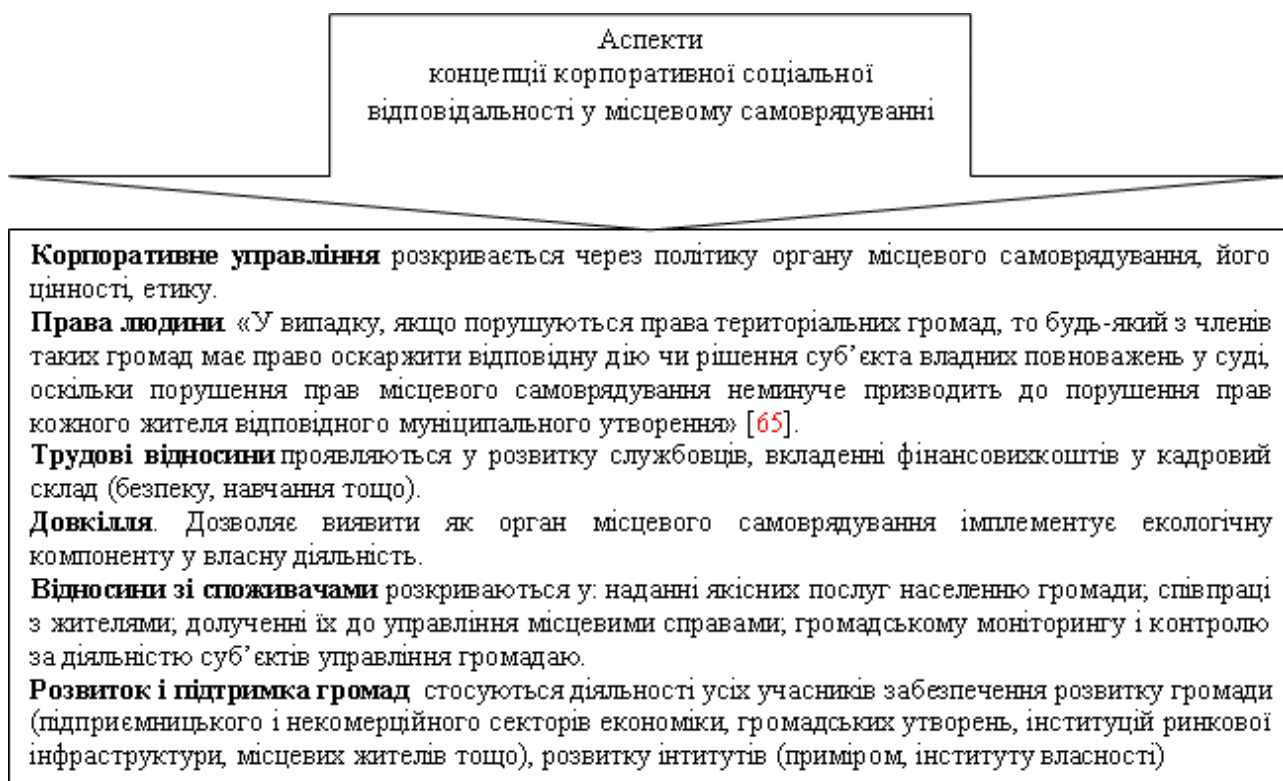


Рис. 3.3. Аспекти концепції корпоративної соціальної відповідальності у місцевому самоврядуванні [65]

Примітка. Сформовано з використанням методологічного підходу [68] і джерела [65]

Корпоративність характеризує рівень взаєморозуміння Поромівської сільської ради з громадою, злагодженості їх роботи щодо вирішення існуючих проблем, довіри жителів до влади. Тому, відповідальною за формування корпоративності повинна бути сільська рада.

Опираючись на методологічний підхід щодо інваріантних концептуальних складових формування ідеології і практики корпоративності в місцевому самоврядуванні [4], спроектуємо його на об'єкт нашого дослідження (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Методологічний підхід щодо інваріантних концептуальних складових формування ідеології і практики корпоративності в місцевому самоврядуванні [4; 23].

Складові	Їх зміст
1	2
Місія	Вибудовування свого майбутнього шляхом подальшого розвитку соціальної згуртованості, утвердження існуючих і втілення нових цінностей (наприклад, екологічної культури, соціально-екологічних імперативів) і принципів діяльності та життя у громаді (приміром, співучасті). Так, «критерій упровадження соціальних та екологічних імперативів – це ознака, за якою визначається стан і готовність суспільства до реалізації конкретного імперативу з метою забезпечення позитивних змін, протистояння загрозам, деструктивним явищам чи небезпеці» [23].
Стратегічна мета	«Розвиток соціальної самосвідомості, корпоративного світогляду кожної окремої людини і громади в цілому, встановлення і підтримка забезпечення вищої корпоративності місцевого самоврядування» [4].
Цілі (корпоративні завдання ОМС)	«- розвиток соціального базису суспільства, - створення умов розвитку соціальної активності і реалізації творчого потенціалу особистостей, колективів і суспільства, - вмотивування джерел соціальної поведінки і соціалізації процесів місцевого самоврядування в процесі життєдіяльності, - мотивація людей до прояву здібностей, співпраці, партнерства і безпосередньої участі в місцевих справах, самоврядних заходах і програмах саморозвитку, - збільшення і об'єднання ментальних, соціокультурних і поведінкових аспектів відносин між членами громади у владних структурах, об'єктах і суб'єктах господарювання, - повна реалізація індивідуального, групового і сукупного соціального капіталу (сукупності індивідуальних, духовних і професійно-компетентнісних якостей людей» [4].

1	2
Завдання формування корпоративності місцевого самоврядування Поромівської територіальної громади	<ul style="list-style-type: none"> - формування і обґрунтування концепції корпоративності місцевого самоврядування Поромівської територіальної громади; - впровадження принципів і методів корпоративності місцевого самоврядування в нормативно-правовій базі, що регулює питання роботи Поромівської сільської ради (статуті громади, регламенті Поромівської сільської ради тощо); - вивчення і практична реалізація позитивного досвіду щодо розвитку корпоративності, методів посилення корпоративності (наприклад, корпоративної культури).
Принципи формування і розвитку корпоративності	<p>«- забезпечення реалізації корпоративних прав жителів громади;</p> <ul style="list-style-type: none"> - визначення спільності інтересів та формування векторів їх реалізації; - соціальної відповідальності; - самозабезпечення і самостійності; - етичності і моральності; - узгодженості інтересів і згуртованості; - соціального партнерства; - демократичності та інноваційності; - спільності соціальних переконань» [4].
Очікуваний результат	<p>«- поглиблення і розвиток демократичних засад і підвищення публічності місцевого самоврядування;</p> <ul style="list-style-type: none"> - засвоєння і розвиток життєвих цінностей; - зростання інтелектуального і професійного потенціалу ОМС і жителів керованих територій; - розкриття соціального змісту життя людей і гармонії у внутрішньому і зовнішньому середовищі; - якісне і своєчасне забезпечення реформ місцевого самоврядування; - зростання професійності і відповідальності органів місцевого самоврядування, зростання довіри громадян до органів влади; - запобігання корупції; - підвищення соціальної і екологічної безпеки; - запровадження раціональних і прозорих процедур формування регіональної політики і залучення до її розробки широких верств населення; - удосконалення системи управління процесами життєдіяльності і розвитку громади; - створення нових моделей місцевого самоврядування в умовах реформування і децентралізації влади» [4].

Сформовано з використанням методологічного підходу [4] та джерела [23]

У якості доповнення табл. 3.1 стосовно впровадження принципів і методів корпоративності місцевого самоврядування в нормативно-правовій базі, що регулює питання роботи Поромівської сільської ради (статуті громади, регламенті ради тощо), вкажемо на те, що, наприклад, «культурологічний підхід до проблем публічного управління полягає у визначенні двох основних векторів розвитку: сприяти відповідній зовнішній інтеграції органів публічної

влади; забезпечити внутрішню толерантну адаптацію співробітників та взаємопов'язаність їхньої діяльності. Наявність цих векторів розвитку організаційної культури в органах публічної влади на відміну від інших сфер діяльності визначається специфікою усіх її складників, зокрема політичного, правового, морально-етичного, інформаційно-комунікаційного та культури управління. Що стосується правової культури, то вона є обов'язковим елементом організаційної культури, тому що право виступає основним джерелом управлінської діяльності. Це впливає із самої природи державної влади та місцевого самоврядування, діяльність якої ґрунтується на законодавстві» [36, с. 114].

Практична діяльність Поромівської сільської ради та її структурних підрозділів є доказом виконання таких функцій організаційної культури: зовнішньої адаптації органу місцевого самоврядування (практично втілюється через вироблення цілей громади і діяльності ради, інформаційного супроводу роботи ради) та внутрішньої інтеграції службовців цього органу, його посадових осіб (наприклад, відображається у: наділенні суб'єктів органу місцевого самоврядування владними повноваженнями; позиціонуванні того, що в поведінці бажано, а що ні).

Значимість інформаційної роботи у діяльності ради, оновлення її інструментів є незаперечною. Так, «громадяни, використовуючи соціальні мережі, блоги, чати тощо, можуть виступати і як споживачі реформ, і як сили, потенційно спрямовані на їх просування (завдяки кристалізації думок, які виникають у процесі обговорення). На таких цифрових ресурсах громадянами також дається оцінка реформам. Найчастіше це некваліфікований, заснований на власному досвіді, опис певного результату реформ, який не може свідчити про планований загальний результат. Вказані дії громадян відбуваються з причин комунікації всередині групи. Їхні висновки, здобуті емпіричним шляхом, не відзначаються обґрунтованістю. Проте спростувати такі висновки на рівні експертів важко через недовіру громадян до влади» [25].

Джерелами формування корпоративної культури ради є: законодавчі і нормативно-правові документи; ціннісні орієнтації її працівників; колективний досвід їх діяльності; погляди і цінності, привнесені новими членами органів місцевого самоврядування (приміром, новообраними депутатами).

Організаційно-управлінськими перепонами для формування корпоративної культури Поромівської сільської ради є недостатнє відображення позицій, які стосуються корпоративної культури, у Статуті громади, регламенті виконавчого комітету ради. Тому, цільове і функціональне навантаження органу місцевого самоврядування повинно бути посилене цінностями і етико-моральними принципами, які сповідує сільська рада. Це має відобразитися у Статуті громади; звітах депутатів Поромівської ради перед виборцями тощо.

У контексті покращення відносин зі споживачами важливим завданням діяльності Поромівської сільської ради є вдосконалення надання послуг.

«Зарубіжний і вітчизняний досвід свідчать про те, що у багатьох країнах створюються служби, офіси та центри для громадян, які мають різноманітні форми, організаційне забезпечення та технічний супровід. Наприклад, з метою отримання громадянином без ускладнень, швидко і, по-можливості, в рамках одного візиту адміністративної послуги в багатьох європейських країнах була розроблена модель єдиного офісу для громадян ("one-stop-shop")» [8].

«Універсами послуг (або "офіс для громадян" чи "бюро для громадян") є візитною карткою адміністрації (відображають її імідж у громадськості), оскільки в них відбувається до 80% контактів адміністрації з приватними особами. Тому створювати універсами послуг рекомендується незалежно від розмірів громади, оскільки він є центральним місцем звернення громадян до адміністрації» [20].

Для отримання переваг від впровадження «Прозорого офісу» як наряду підвищення якості адміністративних послуг, що надаються Поромівською сільською радою, необхідно вирішити нові організаційні питання (впровадження цифрових технологій, формування цифрових компетенцій службовців досліджуваної ради, розробки і прийняття регламентів, процедур, посадових інструкцій тощо).

У контексті вдосконалення якості послуг, які надаються Поромівською сільською радою, їх цифровізації скористаємось тезою літературного джерела [25] такого змісту: «пріоритетом повинно стати отримання цифрових компетенцій для держслужбовців і дійсного розуміння можливостей, які дають цифрові технології... Для громадян – це високий рівень задоволеності якістю надання державних і муніципальних послуг; підвищення швидкості та якості надання послуг і мінімізація очного контакту з держорганами; висока частка цифрових послуг, що надаються в проактивному режимі; персоналізація держпослуг... Вкрай важливо також розробити механізм активної участі всіх основних зацікавлених сторін у переході до цифрової економіки і постійної координації на державному, регіональному і муніципальному рівнях» [25].

Висновки до розділу 3

1. Автор переконаний, що забезпечення ефективного функціонування системи місцевого самоврядування Поромівської територіальної громади вимагає імплементації інноваційних підходів з врахуванням передового вітчизняного та зарубіжного досвіду (професіоналізації службовців, впровадження корпоративних університетів, екологізації життєдіяльності громади, співпраці громад (не тільки через вивчення досвіду роботи, а й, наприклад, через формування спільних комунальних підприємств)).

2. Впровадження корпоративної соціальної відповідальності як умови забезпечення ефективного функціонування Поромівської сільської ради громади на думку автора має охоплювати: соціально відповідальну діяльність місцевої влади і жителів громади; впровадження принципів і методів корпоративності в нормативно-правовій базі, що регулює питання роботи Поромівської сільської ради (статуті громади, регламенті Поромівської сільської ради тощо); вдосконалення надання послуг через створення «прозорого офісу» (паралельно необхідно вирішити нові організаційні питання щодо впровадження цифрових технологій, формування цифрових компетенцій службовців досліджуваної ради, розробки і прийняття регламентів, процедур, посадових інструкцій тощо).

Висновки

1. В Україні закладено конституційні засади місцевого самоврядування, ратифіковано Європейську Хартію місцевого самоврядування, ухвалено низку базових нормативно-правових актів, що регулюють діяльність органів місцевого самоврядування. Водночас, в Україні накопичилося значне коло проблем, які потребують свого негайного розв'язання: недосконалість правової основи місцевого самоврядування, не повне забезпечення імплементації положень Європейської хартії місцевого самоврядування, нерозвиненість форм та інститутів безпосередньої демократії на місцевому рівні. Широта цієї проблематики зумовлює необхідність комплексного підходу до її розв'язання як на конституційному, так і на законодавчому рівнях.

2. На сьогодні питання реформування місцевого самоврядування в Україні стоїть досить гостро. Головні завдання реформування системи місцевого самоврядування в Україні полягають у формуванні дійсно спроможних територіальних громад, посиленні їх інституційної та ресурсної спроможності, підвищенні якості надання всього спектру публічних послуг населенню.

3. Правові засади місцевого самоврядування в Україні та функціональної діяльності його органів визначені Конституцією України, Європейською хартією місцевого самоврядування, законами України “Про місцеве самоврядування в Україні”, “Про службу в органах місцевого самоврядування” та іншими законодавчими і нормативно-правовими актами. Особливості правового регулювання питань здійснення місцевого самоврядування тісно пов'язані з його функціональним призначенням та соціальною спрямованістю.

4. Оцінка організаційного супроводу забезпечення функціонування системи місцевого самоврядування Поромівської територіальної громади показала, що такий супровід сформований. Він дозволяє вирішувати питання і приймати управлінські рішення, які стосуються як організації діяльності всередині Поромівської сільської ради, так і її роботи з зовнішнім оточенням.

5. Стан розвитку Поромівської територіальної громади як результат сформованої системи місцевого самоврядування охарактеризовано автором як

позитивний. Цей стан є результатом: сформованої системи місцевого самоврядування; хорошого ресурсного потенціалу громади; спільної діяльності об'єктів (промислового сектору тощо) і суб'єктів Поромівської сільської ради (виконавчого комітету ради та ін.).

6. До методів управління в системі місцевого самоврядування Поромівської громади належать методи орієнтовані на: завдання та технологію; структуру; персонал та оргкультуру Поромівської сільської ради. Нами виявлено, що на сьогоднішній день, надзвичайно важливим є питання посилення професіоналізації кадрів органу місцевого самоврядування; потрібен комплекс показників, які б інтегральним чином дозволяли виміряти об'єктивну інформацію щодо внеску публічного службовця, окремого депутата сільської ради у загальний результат діяльності Поромівської сільської ради; рівня професійної культури персоналу.

7. У роботі депутатів використовуються інформаційно-комунікативні методи управління. Частина депутатів Поромівської сільської ради веде активну інформаційну діяльність у соціальних мережах з актуальних питань, що турбують мешканців; щодо конфліктних питань; щодо виконання доручень виборців. Однак, на офіційному сайті ради відсутня інформація про необхідність проведення обов'язкового піврічного інформування виборців депутатами ради. Тому, така інформація відсутня на особистих сторінках у соціальних мережах частини депутатів ради. Це свідчить про те, що інформування виборців депутатами Поромівської сільської ради має несистемний характер.

8. Забезпечення ефективного функціонування системи місцевого самоврядування Поромівської територіальної громади, на думку автора, вимагає імплементації інноваційних підходів з врахуванням передового вітчизняного та зарубіжного досвіду (професіоналізації службовців, впровадження корпоративних університетів, екологізації життєдіяльності громади, співпраці громад (не тільки через вивчення досвіду роботи, а й, наприклад, через формування спільних комунальних підприємств)).

9. Для впровадження корпоративної соціальної відповідальності як умови забезпечення ефективного функціонування системи місцевого самоврядування Поромівської територіальної громади слід: здійснювати соціально відповідальну діяльність місцевої влади і жителів громади; впроваджувати принципи і методи корпоративності місцевого самоврядування в нормативно-правовій базі, що регулює питання роботи Поромівської сільської ради (статуті громади, регламенті Поромівської сільської ради тощо); забезпечувати постійне вдосконалення надання послуг через створення «прозорого офісу» (паралельно необхідно вирішити нові організаційні питання щодо впровадження цифрових технологій, формування цифрових компетенцій службовців досліджуваної ради, розробки і прийняття регламентів тощо).

Список використаних джерел

1. Баймуратов М. О. Муніципальна реформа в Україні з позиції теорії сучасного муніципалізму: у пошуках доктринального оптимуму. М.О.Баймуратов, О.В.Батанов, Х.В.Приходько. Південноукраїнський правничий часопис. 2014. № 2. С. 3-8.
2. Батанов О.В. Муніципальна влада в Україні: проблеми теорії та практики: монографія. К.: Видавництво «Юридична думка», 2010. 656с.
3. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Колтун В. С., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі: навч. посіб. / [О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, Н. М. Гринчук, В. С. Колтун, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук] К. : 2017. 129 с.
4. Бобровська О. Корпоративність місцевого самоврядування як інтегральний чинник його розвитку. URL: <https://aspects.org.ua/downloads/primer.pdf>
5. Бобровська О.Ю. Формування моделей корпоративного управління в муніципальному менеджменті : навч. посіб. Д. : ДДТУ, 2010. 313 с.
6. Борденюк В. І. Місцеве самоврядування та державне управління: конституційно-правові основи співвідношення та взаємодії : монографія. В.І.Борденюк. К. : Парлам. вид-во, 2007. 576 с.
7. Бурбело Н.О. Проблеми формування процесно-орієнтованого підходу в управлінні телекомунікаційним підприємством. URL: journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/635/588
8. Варенко В.М. Інформаційно-аналітична діяльність: Навч. посіб. К.: Університет «Україна», 2014. 417 с.
9. Велихов Л.А. Основы городского хозяйства: Общее учение о городе, его управлений, финансах и методах хозяйства. М. : Наука, 1996. 480 с.
10. Веснин В. Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами : учеб.-практ. пособие / В. Р. Веснин. М. : Элит. 2013. 592 с.
11. Депутатка Волинської обласної ради Орестлава Сидорчук провела прийом. URL: [HTTP://WWW.POROMIVSKA-GROMADA.ORG.UA/%D0%B4%D0%B5%D0%BF%D1%83%D1%82%D0%B0%D1](http://WWW.POROMIVSKA-GROMADA.ORG.UA/%D0%B4%D0%B5%D0%BF%D1%83%D1%82%D0%B0%D1)

%82%D0%BA%D0%B0-

%D0%B2%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D1%97-

%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%BE%D1%97-

%D1%80%D0%B0%D0%B4%D0%B8-%D0%BE/

12. Державна служба: навч. посіб. / Кол. авт.; за заг. ред. проф. С.М.Серьогіна. Київ: ТОВ «СІК ГРУПІ УКРАЇНА», 2012. 526 с.

13. Децентралізація та ефективне місцеве самоврядування : [навч. посіб. для посадовців органів влади та фахівців з розвитку місцевого самоврядування]. Київ : ПРООН/МПВСР, 2016. 269 с.

14. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник. К.: Кондор, 2008. 584с.

15. Дорош В. Необхідність організації функціональної діяльності органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації. Збірник тез IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, листопад 2019 року). С. 97-99.

16. Енциклопедичний словник з державного управління. за ред. Ю.В.Ковбасюка, В.П.Трощинського, Ю.П.Сурміна ; [уклад.: Ю.П.Сурмін та ін.]; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К. : НАДУ, 2010. 820 с.

17. Європейська хартія місцевого самоврядування та розвиток місцевої і регіональної демократії в Україні: Наук.-практ. посіб. Упор. О.В.Бейко, А.К.Гук, В.М.Князєв; За ред. М.О.Пухтинського, В.В.Толкованова. К.: Крамар, 2003. 396 с.

18. Європейські принципи державного управління. пер. з англ. О.Ю.Куленкова; Центр дослідж. адм. реформи. К. : Вид-во УАДУ, 2000. 52с.

19. Желюк Т.Л. Державна служба: навч. посібник. Тернопіль, ТНЕУ, 2013. 357с.

20. Загальні аспекти організації надання адміністративних послуг : навч.-метод. матеріали / О.І.Васильєва, Н.В.Васильєва, О.С.Ігнатенко та ін. К. : НАДУ, 2012. 56с.

URL:

http://www.academy.gov.ua/%5CNMKD%5Clibrary_nadu%5CNavch_Posybniky%5C9b7ce749-b2a7-4b92-8007-80758d7ba428.pdf

21. Загальні засади місцевого самоврядування в Україні : підручник: за заг. ред.

В.М.Вакуленка, М.К.Орлатого. К.: НАДУ; Вид-во “Фенікс”, 2010. 400с.

22. Захаркін О.О. Порівняльна характеристика концепцій управління підприємством в системі його інноваційної діяльності URL: ven.ztu.edu.ua/article/download/46115/42779

23. Ільїна М., Шпильова Ю. Індикатори використання соціоекологічних імперативів розвитку територіальних громад. URL: http://www.dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/2020_11_27_material_MUP.pdf

24. Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 27 листоп. 2020 р. / за заг. ред. І. А. Чикаренко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. 368с.

25. Інституціоналізація публічного управління в Україні : наук.-аналіт. доп. / за заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2019. 210 с. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/e760811a-c4bb-42dd-a5e1-cf33f3571d2f.pdf>

26. Кікіньова К.О. Професіоналізація як процес підвищення ефективності державної служби в контексті європейських стандартів. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2008-2/doc/3/09.pdf>

27. Кліцук В. Вдосконалення механізму забезпечення ефективного функціонування системи місцевого самоврядування Поромівської територіальної громади. Наукова інтернет-конференція студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Присвячена 55-річчю Західноукраїнського національного університету). (25 листопада 2021р. м.Тернопіль).

28. Колісніченко Н.М. Європейська державна служба між традицією та реформуванням. URL: <http://ifs.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2007-1-2/doc/3/02.pdf>

29. Конституція України: прийнята 28 червня 1996р. URL: zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр.

30. Костицький В. Місцеве самоврядування як окрема гілка публічної влади. URL: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_1_2018-48-50.pdf

31. Крегул Ю. Реформування місцевого самоврядування в Україні. Ю.Крегул,

- В.Батрименко. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2016. №1. С.17-27.
- 32.Кривокульська Н.М. Керівник адміністративної служби: навч. пос. Н.М.Кривокульська. Тернопіль, ТНЕУ, 2015. 240с.
- 33.Кузьмін О., Петришин Н., Сиротинська Н. Нова парадигма побудови систем менеджменту. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavniststvo_1/visnik6/fail/+Syrotynska.pdf
- 34.Куйбіда В.С. Принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування: монографія. К. : МАУП, 2004. 432 с.
35. Кульчій О., Штепа А. Формування та розвиток системи місцевого самоврядування: досвід країн Європейського Союзу. <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=975>
36. Ліннікова Т.П., Яроміч С.А. Особливості організаційної культури органів публічної влади як специфічних видів організацій. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. с. 113-116. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/45-2020/21.pdf>
37. Лозинська Т., Аранчій Г. Напрями удосконалення співробітництва територіальних громад в Україні. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/8.pdf
- 38.Мамонова В.В. Система місцевого самоврядування. Енциклопедія державного управління: у 8 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю.В.Ковбасюк (голова) та ін. К.: НАДУ, 2011. Т.5. С.342-344.
- 39.Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Дудкіна О.П. Муніципальний менеджмент: Навч. посіб. / За ред. А.Ф. Мельник. К: Знання, 2006. 420 с.
40. Навчальний посібник для депутатів місцевих рад об'єднаних територіальних громад. Видання друге. Дерун Т.М. Асоціація міст України. К., ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 164 с.
41. Організація співробітництва територіальних громад в Україні практичний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/11/Organizatsiya-spivrobitnitstva-teritorialnih-gromad-v-Ukrayini.pdf>
- 42.Петришина М.О. Зарубіжний досвід реформування місцевого самоврядування:

на прикладі Франції та Польщі. М.О.Петришина, О.О.Колодяжний. Молодий вчений. 2016. № 1, ч. 2. С. 47-51.

43. Політологічний енциклопедичний словник. Упорядник В. П. Горбатенко ; [За ред. Ю. С. Шемшученка, В. Д. Бабкіна, В. П. Горбатенка]. 2-е вид., доп. і перероб. К. : Генеза, 2004. 736 с.

44. Політологія: навчальний енциклопедичний словник довідник для студентів ВНЗ I-IV рівнів акредитації. За наук. ред. д-ра політ. н. Н.М.Хоми [В.М.Денисенко, О.М.Сорба, Л.Я.Угрин та ін.]. Львів : «Новий Світ-2000», 2014. 779 с.

45. Поромівська громада: сайт. URL: <https://gromada.info/gromada/poromivska/>

46. Поромівська сільська громада. URL: http://wikipedia.ua.nina.az/%D0%9F%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D1%81%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D0%B0.html

47. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 05.02.2015р. №157-VIII (Редакція від 29.08.2021р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

48. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України (Редакція від 01.08.2021р.). URL: https://buhgalter.com.ua/upload/news/2021/7/ZU_Slugb_OMS_proekt.pdf

49. Про статус депутатів місцевих рад: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2002. № 40. С.290 (редакція від 03.03.2021 року). URL: <HTTPS://ZAKON.RADA.GOV.UA/LAWS/SHOW/93-15#TEXT>

50. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад: Постанова Кабінету Міністрів України № 214 від 08.04.2015 р. URL: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/214_2015-%D0%BF

51. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 року №333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>

52. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України [Текст]: за заг. ред. Тимощука В. П., Школика А. М. К. : Конус-Ю, 2007. С. 86.
53. Расторгуева И.В. Бизнес-процессы в менеджменте. Управление человеческим потенциалом. 2010. №04 (24). С.310-325.
54. Регламент Поромівської сільської ради. URL: <https://gromada.info/gromada/poromivska/>
55. Семон Б.Й. Порівняльний аналіз можливості застосування функціонального та процесного підходів до управління установою. Б.Й.Семон, В.Л.Шевченко, І.В.Подобєдов, Я.О.Радченко. URL: http://nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znrcvds/2009_1/1.pdf.
56. Серьогіна С. Напрями вдосконалення правового регулювання місцевого самоврядування в аспекті європейської інтеграції. URL: http://dspace.nulau.edu.ua/bitstream/123456789/14321/1/Serohina_43-48.pdf
57. Стеблянко-Авраменко М.С. Функціональний підхід до управління підприємством в умовах трансформації економіки України. URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/1500/>
58. Стратегія розвитку Волинської області на період до 2027 року. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/04/volynska-strategiya-rozvytku-volynskoyi-oblasti-na-period-do-2027-roku.pdf>
59. Ткачова С.С. Еволюція процесного підходу до операційної та управлінської діяльності підприємств. URL: <http://r250.sudu.edu.ua/bitstream/123456789/29840/1/Tkachova.pdf>
60. Ткачук А. Діяльність органів місцевого самоврядування та депутатів сільської, селищної, міської ради. URL: <https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2016/12/Diyalnist-oms.pdf>
61. Традиційні і сучасні методи управління змінами. URL: https://pidru4niki.com/75007/menedzhment/traditsiyни_suchasni_metodi_upravlinnya_zm_inami
62. Хвесик М.А., Ільїна М.В., Шпильова Ю.Б. Соціоекологічні імперативи розвитку сільських територіальних громад : монографія. К: ДУ «ІЕПСР НАН

України», 2019. 302 с.

63. Хорт І. Методологічні проблеми дослідження функцій місцевого самоврядування. URL: [irbis-nbuv.gov.ua > cgi-bin > irbis_nbuv > cgiirbis_64 > viche_2015_12_10](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64/viche_2015_12_10)

64. Лушагіна Т. Типологія та спрямованість децентралізації влади. URL: [politics.chdu.edu.ua > article > download](http://politics.chdu.edu.ua/article/download)

65. Хто має право звернутися до суду у разі порушення прав територіальної громади, - рішення КАС ВС. URL: <https://yur-gazeta.com/golovna/hto-mae-pravo-zvernutisya-do-sudu-u-razi-porushennya-prav-teritorialnoyi-gromadi--rishennya-kas-vs.html>

66. Шкільняк М.М., Кривокульська Н.М. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Публічна служба» для здобувачів вищої освіти другого рівня «Магістр» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньої програми «Державна служба». Тернопіль, ЗУНУ, 2020. 156с.

67. Шпекторенко І. Депутатська діяльність у місцевих радах України: професіологічний, діяльнісний та компетентнісний підходи. Державне управління та місцеве самоврядування, 2019, вип. 2(41). с. 148-156. URL: [HTTP://WWW.DRIDU.DP.UA/VIDAVNICSTVO/2019/2019_02\(41\)/20.PDF](http://www.drividu.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_02(41)/20.pdf)

68. Що таке корпоративна соціальна відповідальність і навіщо вона. URL: <https://lcci.com.ua/shho-take-korporatyvna-socialna-vidpovidalnist-i-chomu-vona-vazhlyva/>

69. Як бути ефективним депутатом. Інститут Політичної Освіти. Київ, 2020. 64 с. URL:

https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/582/%D0%AF%D0%BA_%D0%B1%D1%83%D1%82%D0%B8_%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BC_%D0%B4%D0%B5%D0%BF%D1%83%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BC.pdf

70. What Is Process-Based Management? URL: <http://www.wisegeek.com/what-is-process-basedmanagement.htm>