

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут публічного управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЯЩУК ЮЛІЯ ПАВЛІВНА

**ВЗАЄМОДІЯ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ З ДЕПУТАТСЬКИМ
КОРПУСОМ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма – Публічне управління та адміністрування
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ДСПУАзм-21
Ящук Юлія Павлівна

Науковий керівник:
д.е.н, професор
Монастирський Григорій Леонардович

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ВЗАЄМОДІЇ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ З ДЕПУТАТСЬКИМ КОРПУСОМ.....	6
1.1. Сутність, принципи та значення взаємодії виконавчих органів з депутатами місцевих рад	6
1.2. Нормативно-правове регулювання взаємодії між виконавчими органами та депутатським корпусом.....	15
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	23
2.1. Аналіз механізмів взаємодії виконавчих органів і депутатського корпусу	23
2.2. Оцінка ефективності співпраці та виявлення проблем у процесі прийняття управлінських рішень	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ І ДЕПУТАТСЬКОГО КОРПУСУ.....	38
3.1. Впровадження цифрових технологій у процес взаємодії органів місцевого самоврядування	38
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правового забезпечення взаємодії виконавчих органів і депутатського корпусу	44
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах децентралізації влади та реформування системи місцевого самоврядування в Україні особливого значення набуває ефективна взаємодія між виконавчими органами місцевих рад і депутатським корпусом. Саме від злагодженої роботи цих інституцій залежить якість управлінських рішень, результативність реалізації місцевих програм, раціональне використання бюджетних ресурсів і довіра громадян до органів влади. Після впровадження адміністративно-територіальної реформи значно розширилися повноваження територіальних громад, що зумовило необхідність формування нових механізмів координації між виконавчими структурами та представницькими органами. Однак на практиці взаємодія між виконавчими органами й депутатами часто ускладнюється розбіжностями в інтересах, недосконалістю нормативного регулювання, браком комунікації та прозорості у прийнятті рішень. Тому дослідження сутності, правових засад і організаційних механізмів такої взаємодії є надзвичайно актуальним. Воно сприятиме вдосконаленню управлінських процесів, підвищенню ефективності діяльності місцевих рад і формуванню демократичних практик врядування на місцях.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми функціонування та розвитку місцевого самоврядування, взаємодії його органів, ролі депутатського корпусу і виконавчих структур у прийнятті управлінських рішень розглядали у своїх працях такі українські науковці, як В. Авер'янов, В. Куйбіда, О. Батанов, І. Коліушко, Г. Монастирський, М. Орзіх, В. Шаповал, О. Панфілова, А. Ткачук, Н. Нижник, Л. Пашко, В. Толкованов та ін. Вчені акцентують увагу на необхідності гармонізації правових засад діяльності органів місцевого самоврядування, розвитку демократичного контролю, удосконалення системи управління та підвищення ролі громади у формуванні місцевої політики. Проте питання механізмів взаємодії саме між виконавчими органами та депутатами, зокрема з урахуванням нових цифрових інструментів управління, залишаються недостатньо розробленими.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування, аналіз практики та розроблення пропозицій щодо вдосконалення взаємодії виконавчих органів з депутатським корпусом в органах місцевого самоврядування.

Відповідно до мети були поставлені такі основні **завдання**:

- розкрити сутність, принципи та значення взаємодії виконавчих органів із депутатами місцевих рад;
- проаналізувати нормативно-правове регулювання взаємодії між виконавчими органами та депутатським корпусом;
- дослідити організаційні механізми співпраці між виконавчими структурами та депутатами місцевих рад;
- дати оцінку ефективності взаємодії та виявити основні проблеми в процесі ухвалення управлінських рішень;
- запропонувати заходи щодо впровадження цифрових технологій у процес взаємодії органів місцевого самоврядування
- надати рекомендації щодо удосконалення нормативно-правового забезпечення взаємодії виконавчих органів і депутатського корпусу.

Об'єктом дослідження є процес взаємодії виконавчих органів і депутатського корпусу в системі місцевого самоврядування України.

Предметом дослідження є теоретико-правові та організаційні механізми забезпечення ефективної співпраці між виконавчими органами та депутатами місцевих рад.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано такі методи: аналітичний — для вивчення наукових джерел і нормативно-правових актів; системний та структурно-функціональний — для аналізу взаємозв'язків між органами місцевого самоврядування; порівняльно-правовий — для виявлення особливостей зарубіжних моделей місцевого управління; соціологічний (описовий) — для аналізу практики взаємодії органів влади на місцевому рівні; метод узагальнення — для формулювання висновків і розроблення пропозицій щодо вдосконалення механізмів співпраці.

Практична значимість результатів дослідження полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для вдосконалення роботи Відділу загальної та організаційної роботи Білецької сільської ради у сфері налагодження ефективної взаємодії між виконавчими органами та депутатським корпусом. Запропоновані підходи можуть бути застосовані для покращення організації комунікації, підвищення якості підготовки інформаційно-аналітичних матеріалів, впорядкування процедур розгляду депутатських звернень і запитів, а також забезпечення більшої відкритості та узгодженості управлінських рішень. Реалізація рекомендацій сприятиме зміцненню робочих взаємозв'язків, підвищенню результативності діяльності ради та формуванню ефективної системи підтримки депутатів у виконанні їх повноважень.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: «Механізм взаємодії виконавчих органів та депутатського корпусу в управлінні земельними ресурсами та сферою житлово-комунального господарства територіальної громади» наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, 27 листопада 2025р.) та «Управління житлово-комунальним господарством та земельними відносинами в системі місцевого самоврядування територіальної громади» у Х ювілейній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ, 20 листопада 2025р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ВЗАЄМОДІЇ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ З ДЕПУТАТСЬКИМ КОРПУСОМ

1.1. Сутність, принципи та значення взаємодії виконавчих органів з депутатами місцевих рад

У сучасній системі публічного управління поняття взаємодії набуває особливої ваги, адже ефективне управління неможливе без узгоджених дій між різними суб'єктами владних повноважень. У широкому значенні взаємодія розглядається як процес координації, співпраці та обміну інформацією між інституціями, посадовими особами, органами влади чи громадянами з метою досягнення спільного результату. У науковій літературі поняття «взаємодія» у сфері управління визначається як система взаємопов'язаних дій суб'єктів, спрямованих на узгоджене виконання завдань та досягнення єдиних цілей у процесі управлінської діяльності. Такий процес передбачає не лише обмін інформацією, а й спільне формування управлінських рішень, визначення пріоритетів, спільну відповідальність за результати. Взаємодія у публічному управлінні має комплексний характер, «оскільки поєднує політичну, адміністративну, правову, комунікаційну та соціальну складові» [22].

В межах публічного управління взаємодія розглядається як механізм узгодження інтересів між різними гілками влади, органами місцевого самоврядування, державними структурами, інститутами громадянського суспільства та населенням. Її сутність полягає у створенні такої системи управлінських відносин, яка забезпечує цілісність процесу прийняття та реалізації рішень, мінімізує конфлікти інтересів, підвищує ефективність і прозорість влади. Особливого значення поняття «взаємодія» набуває на місцевому рівні, де публічне управління безпосередньо пов'язане з вирішенням повсякденних питань життєдіяльності громади. Тут взаємодія не є абстрактною управлінською категорією, а виступає реальним інструментом координації

діяльності між представницькими, виконавчими та контролюючими структурами. Місцевий рівень управління характеризується тісним переплетінням інтересів — державних, комунальних, громадських, підприємницьких і особистих, тому ефективна взаємодія виступає умовою стабільності та збалансованості управлінських процесів.

На відміну від центрального рівня публічного управління, де взаємодія часто має вертикальний (ієрархічний) характер, на місцевому рівні вона носить переважно горизонтальний характер. Це означає, що різні суб'єкти управління — рада, її виконавчі органи, депутати, старости, комунальні підприємства, громадські організації — мають відносно рівні позиції у виробленні та реалізації рішень, а успіх залежить від партнерства та спільного бачення цілей розвитку громади.

Зміст взаємодії у місцевому публічному управлінні полягає у:

- узгодженні позицій і рішень між радою та її виконавчими структурами;
- обміні інформацією про потреби громади, стан реалізації програм і виконання рішень;
- спільному плануванню соціально-економічного розвитку території;
- контролю та звітуванню виконавчих органів перед радою і громадою;
- організації спільних заходів, засідань комісій, робочих груп, дорадчих органів.

У такому контексті взаємодія виступає не лише організаційним процесом, а й ціннісним принципом місцевого самоврядування, який відображає його демократичну природу. Адже місцеве самоврядування за своєю суттю є формою колективного управління, де рішення мають прийматися не одноосібно, а через узгодження позицій і врахування інтересів громади. Взаємодія у публічному управлінні на місцевому рівні передбачає системність та безперервність. Вона не обмежується епізодичними контактами між виконавчими органами та депутатами, а охоплює весь управлінський цикл — від визначення проблеми до оцінки результатів реалізації рішень. Саме

системна взаємодія забезпечує стабільність управлінського процесу, підвищує якість управлінських рішень і створює передумови для інноваційного розвитку громад. Поняття «взаємодія» у публічному управлінні відображає сутність демократичної моделі влади, заснованої на партнерстві, комунікації та відповідальності. На місцевому рівні її особливість полягає в поєднанні політичного представництва, управлінських функцій та безпосереднього впливу громадян, що зумовлює потребу в постійному діалозі між усіма учасниками процесу місцевого врядування.

Система місцевого самоврядування є однією з ключових складових демократичної організації влади, у межах якої територіальні громади безпосередньо або через обрані ними органи вирішують питання місцевого значення. Її структура охоплює як представницькі органи — місцеві ради та депутатський корпус, так і виконавчі органи, які забезпечують практичну реалізацію прийнятих рішень. Взаємодія між цими двома елементами формує основу дієздатності місцевого самоврядування, а їхня чітка координація є запорукою ефективного управління розвитком громади.

Виконавчі органи місцевих рад посідають провідне місце в системі управління, адже саме вони відповідають за оперативне та безперервне здійснення функцій публічного управління на місцевому рівні. Відповідно до статті 11 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», до складу виконавчих органів входять виконавчі комітети, управління, відділи та інші структурні підрозділи, які підзвітні і підконтрольні раді, а також підпорядковані її голові [5]. Головним завданням цих органів є реалізація рішень ради, організація надання адміністративних послуг населенню, забезпечення соціально-економічного розвитку території, управління комунальним майном, формування місцевого бюджету, забезпечення законності та громадського порядку.

Виконавчі органи виступають операційною ланкою місцевого самоврядування, що перетворює політичні рішення ради у конкретні управлінські дії. Їхня діяльність має адміністративно-організаційний характер і

ґрунтується на принципах оперативності, підзвітності та відповідальності. Саме на рівні виконавчих органів відбувається реалізація стратегічних документів громади — програм розвитку, бюджетних рішень, регуляторних актів, планів благоустрою тощо.

Депутатський корпус, натомість, виконує представницьку і політико-нормативну функцію у системі місцевого самоврядування. Депутати місцевих рад є носіями представницького мандата, отриманого від виборців територіальної громади, і виступають виразниками її волі. Основним призначенням депутатського корпусу є визначення стратегічних напрямів розвитку громади, формування місцевої політики, прийняття рішень нормативного та програмного характеру, а також здійснення контролю за діяльністю виконавчих органів.

Депутати виконують роль політичного центру управління, що формує засади місцевої політики, а виконавчі органи — адміністративного інструменту її реалізації. Місце депутатського корпусу у системі місцевого самоврядування визначається також тим, що саме він є ключовим елементом представницької демократії, забезпечує зв'язок між громадою та владою, відображає інтереси різних соціальних груп населення.

Важливим аспектом взаємодії є баланс повноважень між цими двома гілками місцевої влади. Депутати ухвалюють рішення, формують програми розвитку, затверджують бюджет, а виконавчі органи реалізують їх на практиці, звітуючи перед радою про результати. Такий розподіл функцій забезпечує принцип поділу влади на рівні громади, запобігає концентрації владних повноважень в одному органі та гарантує контроль і підзвітність у процесі прийняття й виконання рішень.

Роль виконавчих органів полягає також у забезпеченні безперервності управлінського процесу, оскільки саме вони здійснюють поточну адміністративну діяльність між пленарними засіданнями ради. Натомість депутати здійснюють політичне керівництво, ухвалюють стратегічні рішення, які задають напрям роботи виконавчих структур.

Слід зазначити, що ефективність місцевого самоврядування значною мірою залежить від співпраці й комунікації між виконавчими органами та депутатським корпусом. Відсутність належної взаємодії між ними може призвести до управлінських конфліктів, дублювання повноважень, неефективного використання бюджетних ресурсів та зниження довіри громади до органів влади. Тому їхня діяльність має будуватися на принципах партнерства, взаємоповаги та відкритості.

Виконавчі органи та депутатський корпус займають взаємодоповнювальні місця у системі місцевого самоврядування: депутати формують політику, визначають цілі та контролюють процес, а виконавчі органи забезпечують її реалізацію, координують дії структурних підрозділів і відповідають за практичні результати. Їхня ефективна взаємодія є ключовою умовою успішного розвитку територіальної громади, підвищення якості надання публічних послуг і зміцнення довіри громадян до місцевої влади.

Ефективна взаємодія між виконавчими органами та депутатським корпусом місцевих рад ґрунтується на системі чітко визначених принципів, які забезпечують узгодженість управлінських рішень, демократичний характер місцевого самоврядування та дотримання інтересів територіальної громади. Ці принципи виступають не лише морально-етичними орієнтирами, а й нормативними засадами організації роботи органів місцевої влади, закріпленими у Конституції України, Законі «Про місцеве самоврядування в Україні» та інших нормативно-правових актах [5]:

1. Принцип відкритості. Відкритість є фундаментальною умовою довіри між владою та громадянами. Застосування цього принципу у взаємодії виконавчих органів і депутатів передбачає прозорість усіх етапів управлінського процесу — від обговорення ініціатив до ухвалення та реалізації рішень. Відкритість виявляється у забезпеченні доступу громадян до публічної інформації, трансляції засідань ради, оприлюдненні проектів рішень, планів діяльності виконавчих структур, звітів посадових осіб. Для депутатів принцип відкритості означає можливість вільного висловлення позицій, ініціювання

громадських слухань, звітування перед виборцями. Для виконавчих органів — обов'язок надавати вичерпну та достовірну інформацію про результати діяльності, стан реалізації програм, використання бюджетних коштів. Дотримання цього принципу сприяє формуванню суспільної довіри, запобігає корупційним проявам і забезпечує ефективний громадський контроль.

2. Принцип підзвітності. Підзвітність передбачає відповідальність виконавчих органів і посадових осіб за результати своєї діяльності перед радою та територіальною громадою. У системі місцевого самоврядування цей принцип реалізується через регулярне звітування виконавчих структур перед депутатським корпусом, заслуховування інформації про виконання бюджетів, програм соціально-економічного розвитку, стан комунального господарства тощо. Для депутатів принцип підзвітності проявляється у звітах перед виборцями, оприлюдненні інформації про власну діяльність, прийняті рішення, участь у засіданнях комісій і пленарних сесіях. Підзвітність формує механізм взаємного контролю, коли депутати контролюють виконавчі органи, а громада — діяльність своїх обранців. Це створює систему стримувань і противаг, необхідну для ефективного управління та попередження зловживань владою.

3. Принцип законності. Законність є базовою вимогою функціонування усієї системи місцевого самоврядування. Вона передбачає, що у своїй діяльності як депутати, так і виконавчі органи повинні діяти виключно в межах наданих повноважень, відповідно до Конституції та законів України. Принцип законності забезпечує правову визначеність у прийнятті рішень, попереджає прийняття актів, що суперечать законодавству, а також гарантує захист прав і законних інтересів громадян. Для виконавчих органів дотримання цього принципу означає точне виконання рішень ради, видання підзаконних актів, які не виходять за межі компетенції, а для депутатів — ухвалення правомірних, соціально обґрунтованих рішень, що відповідають потребам громади. Законність є запорукою стабільності місцевої влади та її легітимності в очах населення.

4. Принцип партнерства. Партнерство передбачає співпрацю,

взаємоповагу та узгодженість дій між виконавчими органами і депутатами. Його сутність полягає в тому, що жодна зі сторін не має домінувати у процесі управління, а повинна діяти на засадах рівноправності, взаємодоповнюваності та спільної відповідальності за результат. Партнерські відносини сприяють досягненню спільних цілей громади, забезпечують ефективний обмін інформацією, узгодження позицій у питаннях розвитку території, ухвалення спільних рішень у сфері економіки, соціальної політики, благоустрою, екології тощо. Партнерство також означає конструктивний діалог, уникнення політичних конфліктів і персональних протистоянь, готовність до компромісів задля суспільного блага.

5. Принцип балансу інтересів громади і влади. Баланс інтересів полягає у необхідності гармонійного поєднання інтересів територіальної громади, представницького корпусу та виконавчих структур. Кожна зі сторін має власні завдання: громада прагне до забезпечення якості життя, депутати — до реалізації політичних і програмних цілей, виконавчі органи — до організаційної стабільності та ефективності управління. Реалізація цього принципу вимагає постійного пошуку компромісів, зважування соціальних, економічних і фінансових можливостей громади, пріоритетного врахування потреб населення у процесі прийняття управлінських рішень. Забезпечення балансу інтересів сприяє підвищенню довіри до органів влади, зміцнює соціальну єдність громади та запобігає конфліктам між різними суб'єктами місцевого самоврядування.

Система принципів взаємодії виконавчих органів і депутатського корпусу місцевих рад формує нормативно-етичний фундамент публічного управління на місцевому рівні. Відкритість забезпечує прозорість, підзвітність — контроль і відповідальність, законність — правову стабільність, партнерство — ефективну співпрацю, а баланс інтересів — соціальну гармонію в розвитку громади. Саме реалізація цих принципів дозволяє створити узгоджену, демократичну і результативну систему місцевого самоврядування.

Основні напрями взаємодії між виконавчими органами та депутатським

корпусом місцевих рад відображають реальний механізм співпраці між політичною і виконавчою складовими системи місцевого самоврядування. Вони визначають, у яких формах і за допомогою яких інструментів здійснюється спільна діяльність, спрямована на досягнення цілей розвитку громади. До таких напрямів належать інформаційна, консультаційна, контрольна та організаційна взаємодія.

Інформаційна взаємодія полягає у постійному обміні достовірними та своєчасними даними між виконавчими органами, депутатами і громадськістю. Її сутність полягає у забезпеченні депутатів необхідною інформацією про стан соціально-економічного розвитку громади, виконання програм, фінансові результати діяльності підприємств комунальної власності, використання бюджетних коштів. Водночас депутати, у межах своїх представницьких повноважень, передають до виконавчих органів інформацію про звернення громадян, виявлені проблеми у населених пунктах, пропозиції виборців щодо вдосконалення місцевої політики. «Інформаційна взаємодія формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і сприяє прозорості діяльності органів місцевого самоврядування» [18].

Консультаційна взаємодія означає процес узгодження позицій між депутатським корпусом і виконавчими органами з важливих питань місцевого розвитку. Вона реалізується через обговорення проєктів рішень, участь представників виконавчої влади у роботі постійних депутатських комісій, проведення спільних засідань, нарад, громадських слухань. Такий формат взаємодії сприяє врахуванню різних точок зору, дозволяє запобігати управлінським конфліктам і забезпечує узгодженість позицій у процесі формування місцевої політики. Консультаційна діяльність також підвищує рівень довіри між владою і громадою, оскільки створює умови для відкритого діалогу та спільного прийняття рішень.

Контрольна взаємодія полягає у здійсненні депутатами наглядових і контрольних функцій щодо діяльності виконавчих органів. Вона забезпечує підзвітність і відповідальність посадових осіб місцевого самоврядування перед

радою та громадою. Депутати мають право заслуховувати звіти міського, селищного чи сільського голови, керівників управлінь, відділів і комунальних підприємств, вносити депутатські запити та вимагати офіційних пояснень. Виконавчі органи, у свою чергу, повинні надавати об'єктивну інформацію, вживати заходів щодо усунення виявлених порушень і реагувати на пропозиції депутатів. Така взаємодія є інструментом забезпечення законності, фінансової дисципліни та підвищення ефективності використання ресурсів громади.

Організаційна взаємодія виражається у спільній участі виконавчих органів і депутатського корпусу в організації управлінських процесів. Її зміст полягає у координації діяльності під час підготовки засідань ради, розробці проєктів нормативно-правових актів, формуванні планів роботи та реалізації місцевих програм. Ефективна організаційна взаємодія потребує чітко визначеного регламенту, який встановлює порядок обміну інформацією, строки подання матеріалів, процедури погодження рішень і відповідальність сторін. Узгоджена робота в організаційному вимірі забезпечує безперервність управлінського процесу, сприяє своєчасному прийняттю рішень і зменшує ризики дублювання повноважень між структурними підрозділами ради.

Значення ефективної взаємодії між виконавчими органами та депутатським корпусом полягає у тому, що саме вона визначає якість управління на місцевому рівні. Злагоджена співпраця дозволяє своєчасно виявляти проблеми громади, розробляти оптимальні управлінські рішення, ефективно використовувати бюджетні ресурси та формувати довіру громадян до влади. Координація дій виконавчих структур і депутатів забезпечує цілісність політики розвитку території, узгодження економічних і соціальних пріоритетів, посилює участь громадськості у процесах прийняття рішень. Ефективна взаємодія між виконавчими органами та депутатським корпусом є невід'ємною умовою стабільного функціонування місцевого самоврядування, оскільки саме вона забезпечує баланс між політичними інтересами громади та управлінськими можливостями органів влади. Вона виступає інструментом реалізації принципів відкритості, підзвітності, законності, партнерства і

балансу інтересів, які визначають демократичний характер сучасного місцевого управління.

1.2. Нормативно-правове регулювання взаємодії між виконавчими органами та депутатським корпусом

Основи правового регулювання місцевого самоврядування в Україні закріплено в Конституції України, яка визначає його сутність, принципи, структуру та компетенцію органів, що реалізують волю територіальної громади. Саме норми Закону створюють фундамент для формування системи місцевого управління, у межах якої забезпечується узгоджена діяльність представницьких і виконавчих структур, спрямована на реалізацію інтересів громади. Конституція України закріплює місцеве самоврядування як право територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах закону. У цьому визначенні втілено демократичний зміст місцевого управління, що ґрунтується на поєднанні прямого волевиявлення громадян із діяльністю обраних ними органів. Таким чином, громада виступає первинним носієм влади, а депутати місцевої ради та виконавчі органи — інституційними інструментами її реалізації.

Представницька складова системи місцевого самоврядування представлена відповідними радами, які формуються шляхом прямих виборів і виражають колективну волю територіальної громади. Саме рада визначає стратегічні напрями розвитку території, ухвалює місцеві програми, затверджує бюджет, регулює питання комунальної власності та встановлює правила місцевого значення. Її діяльність здійснюється через депутатський корпус, який є відповідальним перед виборцями за прийняті рішення. Виконавчі органи, у свою чергу, забезпечують практичну реалізацію рішень ради, організовують виконання програм розвитку, здійснюють управління комунальним майном, координують діяльність підпорядкованих служб і відділів. Їхнє функціонування базується на принципі підзвітності та підконтрольності представницькому

органу, що гарантує баланс інтересів громади і виконавчої влади на місцевому рівні. Саме через таку взаємну залежність формується система стримувань і противаг, яка запобігає концентрації повноважень у будь-якій із сторін.

Конституційні норми визначають ключові принципи взаємодії між радою та її виконавчими структурами. Насамперед це законність — обов'язок усіх органів місцевого самоврядування діяти виключно в межах Конституції та законів України. Далі — підзвітність, яка передбачає, що виконавчі органи звітують перед радою про результати своєї діяльності, а депутати — перед виборцями за ухвалені рішення. Не менш важливими є принципи відкритості та гласності, що забезпечують прозорість управлінських процесів, доступ громадян до інформації про діяльність місцевої влади і сприяють розвитку партнерських відносин між владою та громадою. Значну увагу Конституція приділяє також матеріально-фінансовим основам самоврядування, які створюють передумови для його реальної автономії. Комунальна власність, місцеві бюджети, природні ресурси й інші активи належать територіальній громаді, а отже, рішення щодо їхнього використання приймаються радою та реалізуються виконавчими органами. У цьому проявляється практична сторона їхньої взаємодії: депутати формують політику у сфері управління ресурсами, а виконавчі структури відповідають за її впровадження. Конституція закріплює гарантії правового захисту місцевого самоврядування, визнаючи його незалежність у межах компетенції та можливість захищати свої права в судовому порядку. Це положення є важливим чинником стабільності системи місцевого управління та зміцнення взаємодовіри між представницьким і виконавчим рівнями.

Положення Конституції України формують цілісну правову основу функціонування місцевого самоврядування. Вони визначають місце та роль депутатського корпусу й виконавчих органів, встановлюють принципи їхньої взаємодії, підзвітності та відповідальності, а також гарантують дотримання демократичних норм управління. На цій базі будується вся система спеціального законодавства, зокрема Закон України «Про місцеве

самоврядування в Україні», який конкретизує механізми реалізації конституційних положень на практиці [5].

Ключовим нормативним актом, який конкретизує конституційні положення про місцеве самоврядування, є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». Він визначає правові, організаційні, матеріальні та фінансові засади місцевого самоврядування, а також регламентує компетенцію представницьких і виконавчих органів. Відповідно до цього закону, місцеве самоврядування в Україні — це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади самостійно або через утворені нею органи вирішувати питання місцевого значення. Таким чином, основна ідея закону полягає у самодостатності громади як суб'єкта публічної влади, а органи місцевого самоврядування — у тому числі рада, її виконавчий комітет, відділи та управління — є лише інструментами реалізації цього права.

Закон окреслює дві ключові складові місцевої влади: представницьку (ради, депутати) і виконавчу (виконавчі органи рад). Їхня взаємодія побудована на засадах взаємної відповідальності, підконтрольності та партнерства. Представницький орган виступає політичним центром прийняття рішень, тоді як виконавчі органи є адміністративно-управлінською ланкою, що забезпечує практичне втілення ухвалених рішень у повсякденну діяльність громади. Ради як представницькі органи виражають волю територіальної громади, формують стратегію розвитку території, затверджують місцеві програми, бюджет, визначають напрями економічної, соціальної, культурної та екологічної політики. Депутати, які входять до складу рад, мають подвійний статус — вони одночасно представляють інтереси виборців і є складовою владного механізму ухвалення рішень. Їхня діяльність спрямована на узгодження позицій різних груп громади, а також на здійснення контролю за діями виконавчих структур.

Виконавчі органи місцевих рад — це виконавчі комітети, управління, відділи, служби, які утворюються радами для здійснення управлінських, організаційних і контрольних функцій. Основним завданням цих органів є реалізація рішень ради, ефективне управління ресурсами громади, забезпечення

надання адміністративних і соціальних послуг населенню, підтримка стабільності життєдіяльності території. Вони діють на принципах підзвітності раді, законності, гласності, колегіальності та персональної відповідальності керівників. Особливу роль у системі взаємодії між радою і виконавчими органами відіграє виконавчий комітет, який є колегіальним органом, очолюваним сільським, селищним або міським головою. Він організовує виконання рішень ради, координує діяльність управлінь та відділів, здійснює поточне управління господарським комплексом громади. Засідання виконкому є відкритими, що забезпечує публічність і можливість контролю з боку депутатів та громадськості.

Взаємодія між радою та виконавчими структурами проявляється в різних формах: спільне розроблення місцевих програм розвитку, підготовка проєктів рішень, бюджетне планування, контроль за використанням комунального майна, узгодження кадрових питань, а також розгляд депутатських запитів і звернень. Усі ці процеси регламентуються законом, що забезпечує їхню легітимність і прозорість. Депутати, як безпосередні представники виборців, відіграють важливу комунікативну функцію — передають потреби громади виконавчим структурам і контролюють виконання прийнятих рішень. Це створює горизонтальний зв'язок між владою та громадою, сприяючи підвищенню ефективності управління. Виконавчі органи, у свою чергу, виступають не лише виконавцями волі ради, а й аналітичним центром, який забезпечує інформаційне, організаційне й ресурсне підґрунтя для ухвалення рішень.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» формує систему взаємозалежних повноважень, де рада визначає напрямки діяльності, а виконавчі органи реалізують їх у практичній площині [5]. Ефективна взаємодія між цими ланками можлива лише за умов постійного діалогу, узгодження рішень і спільної відповідальності за результати. Окрім формальних норм, цей Закон закладає основи для демократичної культури управління — тобто орієнтації не лише на правові процедури, а й на цінності прозорості,

партнерства, довіри та колегіальності. Зміст його положень дозволяє говорити, що місцеве самоврядування в Україні — це не просто система органів, а інституційна форма співпраці громади, депутатів і виконавчих структур, у межах якої формується політика розвитку території.

Нормативно-правова база, сформована Конституцією України та Законом «Про місцеве самоврядування в Україні», забезпечує цілісну правову модель взаємодії між виконавчими органами та депутатським корпусом, визначає баланс повноважень, гарантії підзвітності та механізми контролю [5]. Водночас ефективність цієї взаємодії значною мірою залежить від рівня управлінської культури, професійної підготовки посадових осіб, а також від активності самої громади як кінцевого бенефіціара процесів місцевого розвитку. Окрім конституційних і законодавчих норм, важливе значення для забезпечення ефективної взаємодії між виконавчими органами та депутатським корпусом мають локальні нормативно-правові акти, що регламентують діяльність кожної конкретної ради. Саме вони конкретизують положення закону, враховують особливості функціонування територіальної громади, визначають процедури комунікації, контролю та підзвітності.

Найважливішим серед таких актів є Регламент місцевої ради, який має статус внутрішнього нормативного документа, що встановлює порядок роботи ради, її виконавчих органів і депутатів. Регламент деталізує процедури підготовки та розгляду проєктів рішень, порядок скликання і проведення сесій, механізми участі депутатів у засіданнях, а також форми взаємодії з виконавчими структурами. У ньому визначається, у який спосіб депутати можуть ініціювати питання до розгляду на сесії, як мають розглядатися запити, пропозиції, звернення, а також строки і форми реагування виконавчих органів на них. Регламент встановлює процедуру звітності виконавчих органів перед радою. Зокрема, передбачено, що керівники виконавчих органів зобов'язані періодично інформувати раду про виконання рішень, програм, бюджетних завдань, про результати діяльності управлінь і відділів. Така звітність може мати як плановий, так і позаплановий характер — залежно від рішень депутатів

чи постійних комісій. Під час сесій ради депутати мають право ставити запитання, вимагати пояснень, надавати рекомендації або ініціювати перевірку діяльності певного виконавчого підрозділу.

Не менш важливим є Положення про виконавчий комітет ради, яке визначає структуру, повноваження, порядок формування та організації його роботи. У ньому фіксується статус виконавчого комітету як колегіального органу, що забезпечує реалізацію рішень ради, координує діяльність її управлінських підрозділів, здійснює поточне управління господарським комплексом громади. Положення визначає й межі компетенції — тобто які питання виконавчий комітет може вирішувати самостійно, а які потребують затвердження радою. Це запобігає дублюванню функцій та забезпечує чіткий розподіл відповідальності між представницькою і виконавчою гілками місцевої влади.

Серед інших локальних актів, які сприяють налагодженню ефективної взаємодії, варто назвати Положення про постійні депутатські комісії, регламенти виконавчих органів, положення про структурні підрозділи апарату ради, етичні кодекси службовців та депутатів, а також рішення ради щодо організації консультацій з громадськістю. У сукупності ці документи створюють нормативно-організаційну основу для постійного діалогу між усіма учасниками місцевого управління.

Механізми звітності виконавчих органів перед радою відіграють важливу роль у забезпеченні прозорості діяльності влади. Найпоширенішими формами є:

- письмові звіти про виконання рішень ради або програм розвитку;
- усні доповіді керівників виконавчих органів на сесіях або засіданнях постійних комісій;
- оприлюднення результатів діяльності на офіційних вебресурсах громади;
- публічні звіти голови громади про діяльність виконавчих структур за рік;

— депутатські запити та інтерпеляції, які вимагають від виконавчих органів офіційного реагування та звіту у визначений строк.

Такі інструменти сприяють підзвітності, формують довіру громади до влади, а також підсилюють роль депутатського корпусу як контролюючої ланки системи місцевого самоврядування. Водночас вони забезпечують двосторонній характер взаємодії — депутати мають змогу оцінювати діяльність виконавчих органів, а останні отримують зворотний зв'язок, який дозволяє коригувати управлінські рішення відповідно до потреб громади.

У практиці українських територіальних громад ефективність такої взаємодії значною мірою залежить від якісного змісту локальних актів. Якщо регламенти та положення передбачають чіткі, прозорі, регулярні процедури звітності, порядок надання інформації та участі депутатів у підготовці рішень, то рівень взаємодії суттєво підвищується. Натомість відсутність регламентованих механізмів часто призводить до формалізму, конфліктів компетенції або дублювання функцій між виконавчими структурами та представницькими органами. Система локальних нормативно-правових актів виступає інструментом інституціоналізації взаємодії між виконавчими органами та депутатським корпусом. Вона дозволяє перевести політичні й управлінські домовленості у стабільні процедурні форми, забезпечуючи сталість комунікацій, прозорість управління і підзвітність органів влади перед громадою [25].

Важливою складовою нормативного забезпечення взаємодії між виконавчими органами та депутатським корпусом є порядок підготовки, розгляду та ухвалення рішень місцевої ради. Ці процедури детально регламентуються у Регламенті ради й покликані забезпечити послідовність, відкритість і узгодженість дій усіх учасників процесу. Підготовка рішень, як правило, здійснюється виконавчими органами або постійними комісіями ради, після чого проекти проходять погодження, обговорення на засіданнях і публічне оприлюднення. Це дає можливість депутатам і громадськості долучатися до формування змісту управлінських рішень, а також зменшує

ризик прийняття непрозорих або невідготовлених документів. Окрему роль у системі регулювання взаємодії відіграють норми антикорупційного законодавства та положення етичних кодексів депутатів і посадових осіб місцевого самоврядування. Вони встановлюють правила поведінки, спрямовані на запобігання конфлікту інтересів, зловживання владними повноваженнями, використання службового становища у приватних цілях. Такі норми підвищують рівень довіри між органами влади та громадою, забезпечують чесність і прозорість у прийнятті рішень.

Попри розвинену нормативну базу, у процесі взаємодії між виконавчими органами та депутатами залишаються певні правові колізії й прогалини. До них належать: нечіткий розподіл повноважень між радою та її виконавчими органами в питаннях управління комунальним майном, недостатньо визначені процедури контролю депутатів за діяльністю виконавчих структур, а також відсутність єдиних стандартів звітності й публічного доступу до управлінської інформації. Ці проблеми знижують ефективність місцевого управління та потребують оновлення регламентів і положень відповідно до сучасних принципів відкритості та підзвітності.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Аналіз механізмів взаємодії виконавчих органів і депутатського корпусу

Організаційна побудова виконавчих органів у системі місцевого самоврядування має ключове значення для ефективного функціонування територіальної громади. На прикладі Білецької територіальної громади Тернопільської області простежується чітка взаємопов'язаність між представницькою та виконавчою гілками місцевого самоврядування, що забезпечує реалізацію управлінських повноважень на рівні громади. Виконавчі органи Білецької сільської ради утворюються радою для реалізації її рішень, здійснення власних та делегованих повноважень і організації поточної діяльності. Основу їхньої системи становить виконавчий комітет, який виконує функції колегіального органу управління. Він координує роботу апарату ради, контролює виконання програм соціально-економічного розвитку, місцевого бюджету, а також забезпечує дотримання законності в межах громади. Його діяльність має консультативно-оперативний характер і спрямована на практичне втілення політики, сформованої депутатським корпусом.

Виконавчий комітет взаємодіє з апаратом ради, який складається з відділів і управлінь, що виконують функції у відповідних сферах життєдіяльності громади. У структурі апарату Білецької територіальної громади виокремлюються функціональні підрозділи:

- відділ загальної та організаційної роботи, який забезпечує документообіг, діловодство та організаційно-технічну підтримку діяльності ради;
- фінансово-бюджетний відділ, що відповідає за складання, виконання та контроль місцевого бюджету, фінансове планування та звітність;

– відділ земельних відносин, архітектури та благоустрою, який здійснює управління земельними ресурсами, контроль за забудовою, благоустроєм територій;

– відділ юридичного забезпечення та кадрової роботи, що надає правову підтримку діяльності ради, розробляє проекти рішень, веде кадрову документацію;

– відділ освіти, культури, туризму та охорони культурної спадщини, який реалізує політику громади у гуманітарній сфері, координує діяльність освітніх та культурних закладів.



Рис. 2.1. Структура виконавчих органів Білецької територіальної громади

Примітка. Складено автором на основі [34]

До складу виконавчого апарату також входять посадові особи місцевого самоврядування, які забезпечують безперервність управлінських процесів. Їх діяльність спрямована на забезпечення належного виконання рішень ради та виконавчого комітету, підготовку управлінських документів, ведення обліку, звітності та комунікацію з громадськістю. Особливу роль у цій системі відіграють старости, які є представниками виконавчої влади на території старостинських округів та забезпечують зворотний зв'язок між жителями та сільською радою.

Виконавчі органи громади функціонують на засадах підзвітності, відкритості та колегіальності. Вони є ключовою ланкою у процесі реалізації політики, затвердженої радою, та мають забезпечити збалансований розвиток усіх сфер життя громади — економічної, соціальної, культурної та екологічної. Злагоджена робота виконавчих структур дозволяє не лише ефективно виконувати управлінські рішення, а й підвищувати рівень довіри громадян до органів місцевого самоврядування. Структура виконавчих органів Білецької територіальної громади є прикладом поєднання централізованого управління та елементів децентралізації через діяльність старост та профільних відділів. Така модель сприяє узгодженню інтересів ради, виконавчих органів і громади, створюючи необхідні умови для ефективного управління місцевим розвитком і раціонального використання ресурсного потенціалу території.

Депутатський корпус є ключовою складовою представницької системи місцевого самоврядування Білецької територіальної громади, що забезпечує реалізацію демократичних засад управління на місцевому рівні. Його діяльність ґрунтується на нормах Конституції України, Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та регламенті Білецької сільської ради [5, 22]. Основне завдання депутатів полягає у відстоюванні інтересів виборців, прийнятті рішень, спрямованих на соціально-економічний розвиток громади, а також у здійсненні контролю за виконанням прийнятих рішень виконавчими органами ради.

До складу Білецької сільської ради входять депутати, обрані жителями громади на основі загального, рівного і прямого виборчого права. Кожен депутат представляє певний виборчий округ, забезпечуючи зв'язок між населенням і органами влади. Кількісний склад депутатського корпусу визначено відповідно до чисельності населення громади, а персональний склад затверджено результатами місцевих виборів. Організаційно депутати працюють як у сесійній формі, так і в постійних комісіях, що забезпечують попередній розгляд питань, підготовку проєктів рішень і формування висновків для пленарних засідань.



Рис. 2.2. Організаційна структура роботи депутатського корпусу Білецької територіальної громади

Примітка. Складено автором на основі [22]

З метою підвищення ефективності діяльності ради сформовано постійні депутатські комісії, які здійснюють попереднє вивчення питань, підготовку пропозицій та здійснюють контроль за виконанням рішень. У структурі Білецької територіальної громади функціонують три основні комісії:

– комісія з питань законності, депутатської етики, регламенту, розвитку місцевого самоврядування, освіти, культури, духовності, сім'ї, молоді, спорту, охорони здоров'я та соціального захисту населення;

– комісія з питань земельних відносин, архітектури, будівництва, екології та охорони навколишнього природного середовища;

– комісія з питань бюджету, фінансів, соціально-економічного розвитку, житлово-комунального господарства, комунальної власності, благоустрою, транспорту, підприємництва та регуляторної політики.

Діяльність кожної комісії спрямована на опрацювання питань, що входять до її компетенції. Зокрема, бюджетна комісія забезпечує аналіз фінансового стану громади, підготовку рекомендацій щодо формування місцевого бюджету та контролює його виконання; земельна комісія опрацьовує питання використання земельних ресурсів, екологічного стану території, будівництва; комісія з питань законності та етики слідкує за дотриманням регламенту, забезпечує відповідність рішень ради чинному законодавству, координує діяльність у сфері соціального захисту, освіти й культури.

Важливою формою роботи депутатського корпусу є сесії сільської ради, які проводяться у формі пленарних засідань. Сесії скликаються головою ради не рідше одного разу на квартал, а за необхідності — позачергово. У ході сесій відбувається обговорення та прийняття рішень із найважливіших питань життєдіяльності громади: затвердження бюджету, програм соціально-економічного розвитку, питань управління комунальною власністю, регулювання земельних відносин тощо. Робота сесій базується на принципах колегіальності, відкритості та публічності. Рішення ухвалюються більшістю голосів від загального складу ради, що забезпечує демократичність процесу ухвалення управлінських рішень.

Організаційно сесії готуються виконавчим апаратом ради спільно з постійними комісіями. До порядку денного включаються питання, попередньо розглянуті комісіями, а також пропозиції депутатів, голови громади чи членів виконавчого комітету. Протоколи засідань сесій публікуються на офіційному вебсайті громади, що сприяє прозорості та підзвітності діяльності органів влади перед населенням. Інститут депутатських фракцій у Білецькій територіальній громаді, як правило, має обмежене практичне застосування через невеликий чисельний склад ради. Відповідно, депутати здебільшого діють на індивідуальній основі, об'єднуючись навколо спільних ініціатив, що сприяють

розвитку громади. Водночас такий формат дозволяє уникати надмірної політизації процесів управління, зберігаючи орієнтацію на місцеві потреби. Організація діяльності депутатського корпусу Білецької територіальної громади характеризується чіткою структурованістю, дотриманням принципів колегіальності та відкритості. Поєднання представницької і виконавчої гілок влади у межах громади забезпечує комплексний підхід до прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності місцевого самоврядування, покращення якості життя населення та сталий розвиток території [22].

У Білецькій територіальній громаді взаємодія між представницькими та виконавчими органами влади реалізується через розгалужену систему інституційних і комунікаційних механізмів. Основними органами місцевого самоврядування виступають сільська рада, її виконавчий комітет та структурні підрозділи апарату управління. Ефективність прийняття управлінських рішень забезпечується завдяки чітко визначеним формам співпраці, які сприяють координації дій між депутатами, головою громади, працівниками виконкому та громадськістю.

До основних форм співпраці, що функціонують у межах Білецької територіальної громади, належать засідання виконавчого комітету, сесії сільської ради, спільні засідання постійних комісій, громадські слухання, а також офіційні депутатські запити й звернення. Регулярне проведення засідань виконавчого комітету забезпечує колегіальне обговорення питань місцевого значення та узгодження позицій між підрозділами. Сесії ради слугують ключовою формою прийняття нормативних рішень і затвердження стратегічних документів розвитку громади. Водночас спільні комісії сприяють попередньому розгляду складних питань, що потребують фахової оцінки.

Значну роль у системі взаємодії відіграють механізми громадської участі. На офіційному вебсайті Білецької сільської ради діють електронні сервіси для подання звернень громадян, системи петицій та е-консультацій, а також функціонує розділ «Громадський бюджет (бюджет участі)» [22]. Це дає

можливість мешканцям брати безпосередню участь у формуванні місцевої політики, пропонуючи власні ініціативи щодо розвитку інфраструктури чи покращення якості послуг. Важливим чинником прозорості діяльності виконавчих органів виступають комунікаційні канали, які забезпечують відкритість інформації про роботу органів влади. До них належать офіційний вебсайт громади, система електронних звернень, публікація рішень виконавчого комітету та сесій ради, звіти сільського голови і депутатів перед населенням. Окрім того, у громаді активно застосовуються форми публічних обговорень, де жителі мають змогу висловити позицію щодо ключових напрямів розвитку території.

Організаційно-комунікаційна модель Білецької територіальної громади характеризується відкритістю управлінських процесів, системністю у прийнятті рішень та високим рівнем залучення громадян. (табл.2.1.).

Таблиця 2.1.

Взаємодія виконавчих органів та депутатського корпусу Білецької сільської ради: форми та канали комунікації

Напрямок взаємодії	Форма співпраці / канал комунікації	Характеристика та призначення
Організаційна взаємодія між органами влади	Засідання виконавчого комітету	Регулярні (і позачергові за потреби) засідання для підготовки проектів рішень, координації роботи виконавчих органів; протоколи та рішення публікуються на сайті ради.
Сесії сільської ради	Пленарні засідання ради для прийняття рішень з бюджету, майна, програм розвитку; порядок денний і протоколи опубліковані на офіційному вебсайті громади.	Спільні (постійні) комісії
Постійні комісії з питань законності й етики; землевпорядкування, архітектури й екології; бюджету і фінансів тощо — забезпечують попередній фаховий розгляд питань і підготовку висновків для сесій.	Взаємодія з громадськістю	Громадські слухання

Продовження табл. 2.1.

Проводяться обговорення стратегічних територіальних рішень; анонси та результати оголошуються офіційно на сайті громади.	для важливих чи рішень;	Депутатські запити та звернення	Офіційні інструменти представницької діяльності депутатів для отримання інформації чи реагування на проблеми виборців; реєстрація й оприлюднення відомостей — через офіційні канали ради.
Звітування		Звіти сільського голови та депутатів	Публічні звітування про виконання програм, реалізацію рішень і використання коштів; публікуються у відповідних розділах офіційного сайту.
Цифрові інструменти	комунікаційні	Офіційний вебсайт Білецької сільської ради	Центральний майданчик для оприлюднення рішень, оголошень, протоколів, звітів та електронних сервісів.
Електронні звернення громадян	звернення	Механізм подання звернень/скарг/пропозицій онлайн; забезпечує прямий зворотний зв'язок між мешканцями та органами ради.	Інструменти громадської участі
Громадський бюджет (бюджет участі), е-консультації, петиції	бюджет	Механізми ініціативи мешканців щодо локальних проєктів та електронних консультацій; інформація про їх проведення доступна на сайті громади.	

Примітка. Складено автором на основі [22]

Наявність електронних інструментів комунікації, систематичне звітування посадових осіб та проведення публічних засідань сприяють зміцненню довіри до місцевої влади і підвищенню ефективності управління громадою. Організація взаємодії між представницькими, виконавчими органами та громадськістю у Білецькій територіальній громаді реалізується через чітко структуровану систему форм співпраці та налагоджені канали комунікації. Вони забезпечують відкритість управлінського процесу, прозорість прийняття рішень і підзвітність посадових осіб перед населенням. Сучасна модель місцевого самоврядування громади базується на поєднанні традиційних

колегіальних механізмів (засідань, сесій, комісій) із цифровими інструментами участі громадян.

У Білецькій територіальній громаді представники депутатського корпусу активно залучаються до роботи виконавчих і дорадчих структур, що забезпечує узгодженість управлінських рішень і підвищує рівень колегіальності в системі місцевого самоврядування. До складу виконавчого комітету, затвердженого рішенням Білецької сільської ради, входять окремі депутати ради, які беруть участь у розгляді питань соціально-економічного розвитку, формування бюджету, управління майном громади. Така участь дозволяє поєднати представницьку та виконавчу функції у процесі реалізації місцевої політики. Крім того, депутати долучаються до роботи тимчасових робочих груп і дорадчих органів, що створюються при сільській раді або виконавчому комітеті для опрацювання окремих питань — наприклад, підготовки проєктів програм розвитку, аналізу ефективності бюджетних витрат чи обговорення планів територіального благоустрою. Такі групи формуються за рішенням сесії або розпорядженням сільського голови, а їх склад публікується на офіційному вебсайті громади.

Завдяки участі депутатів у засіданнях виконкому, робочих комісіях і консультативних радах досягається баланс між політичними ініціативами ради та виконавчими діями апарату управління. Це сприяє більш ефективному ухваленню управлінських рішень, врахуванню думки громади та забезпеченню прозорості діяльності органів місцевого самоврядування Білецької територіальної громади.

2.2. Оцінка ефективності співпраці та виявлення проблем у процесі прийняття управлінських рішень

Ефективність управління у сучасних територіальних громадах безпосередньо залежить від рівня взаємодії між представницькими та виконавчими органами, а також від ступеня залученості громадськості до

процесу прийняття рішень. Для забезпечення належного функціонування управлінського механізму важливими критеріями виступають оперативність ухвалення рішень, узгодженість дій між підрозділами, відкритість інформаційних потоків і результативність виконання прийнятих програм. У цьому контексті доцільно оцінити реальну результативність співпраці в межах Білецької територіальної громади. Результати аналізу діяльності Білецької сільської ради та її виконавчих органів свідчать, що процес ухвалення управлінських рішень характеризується достатнім рівнем оперативності. Регулярні засідання виконавчого комітету проводяться відповідно до затвердженого графіка, а у випадках невідкладних питань — організовуються позачергові засідання. Сесії ради також скликаються своєчасно, із завчасним оприлюдненням проєктів рішень на офіційному вебсайті громади. Такий підхід забезпечує швидке реагування на поточні потреби громади, зокрема щодо розподілу бюджетних коштів, затвердження програм розвитку чи управління комунальним майном.

Рівень узгодженості дій між депутатським корпусом і виконавчими структурами можна оцінити як стабільно високий. Більшість рішень ухвалюються колегіально, після обговорення на засіданнях профільних комісій. Це свідчить про дієвий механізм попереднього погодження, що дозволяє уникати конфліктів компетенцій та забезпечує логічну послідовність реалізації управлінських рішень. Особливо важливим є те, що депутатський корпус бере участь у роботі виконкому, що сприяє кращому розумінню практичних аспектів реалізації прийнятих рішень. Результативність співпраці органів управління Білецької громади виявляється у здатності своєчасно ухвалювати рішення, ефективно координувати діяльність структурних підрозділів та забезпечувати відкритість процесу управління. Це створює підґрунтя для сталого розвитку громади, підвищення довіри мешканців до влади та зміцнення інституційної спроможності місцевого самоврядування [25].

У процесі аналізу взаємодії між представницькими та виконавчими органами Білецької територіальної громади варто зазначити, що загалом

співпраця між ними має узгоджений і конструктивний характер. Однак, як і в більшості органів місцевого самоврядування, в управлінській практиці спостерігаються окремі проблеми, пов'язані з розмежуванням повноважень і відповідальності.

Однією з виявлених тенденцій є часткове дублювання функцій між постійними комісіями ради та відповідними відділами виконавчого комітету, особливо у сферах планування бюджету, земельних відносин і соціально-економічного розвитку. У деяких випадках депутати намагаються безпосередньо впливати на оперативні рішення, що належать до компетенції виконавчих органів, зокрема при розподілі коштів місцевих програм або визначенні пріоритетів інвестиційних проєктів. Це може створювати перехрещення управлінських повноважень і знижувати швидкість реалізації прийнятих рішень. «Певна напруженість у комунікації між окремими депутатами та представниками виконавчих структур спостерігається під час обговорення питань, які стосуються розподілу ресурсів між населеними пунктами громади» [33]. Такі ситуації, хоча й не мають системного характеру, свідчать про потребу вдосконалення координаційного механізму та формування більш чітких процедур узгодження позицій.

Водночас важливо відзначити, що в Білецькій громаді вживаються заходи для мінімізації можливих конфліктів, зокрема через попереднє обговорення проєктів рішень у депутатських комісіях, участь депутатів у робочих групах та консультативних нарадах. Такий підхід сприяє досягненню балансу інтересів і забезпечує прозорість у процесі прийняття управлінських рішень. Конфлікти чи дублювання функцій між депутатським корпусом і виконавчими органами Білецької територіальної громади не мають системного характеру, проте їхня поява свідчить про необхідність подальшого вдосконалення внутрішньої координації та підвищення рівня організаційної культури управління.

Ефективна комунікація між представницьким і виконавчим рівнями місцевого самоврядування є основою для прийняття зважених і своєчасних управлінських рішень. Взаємодія між представницьким і виконавчим рівнями

управління у Білецькій територіальній громаді відбувається через низку організаційних і комунікаційних механізмів, що забезпечують координацію дій та узгоджене прийняття управлінських рішень. Для наочного відображення основних каналів інформаційного обміну, напрямів взаємодії та можливих точок виникнення комунікаційних бар'єрів доцільно подати модель комунікації між депутатським корпусом і виконавчими органами громади (рис. 2.3).

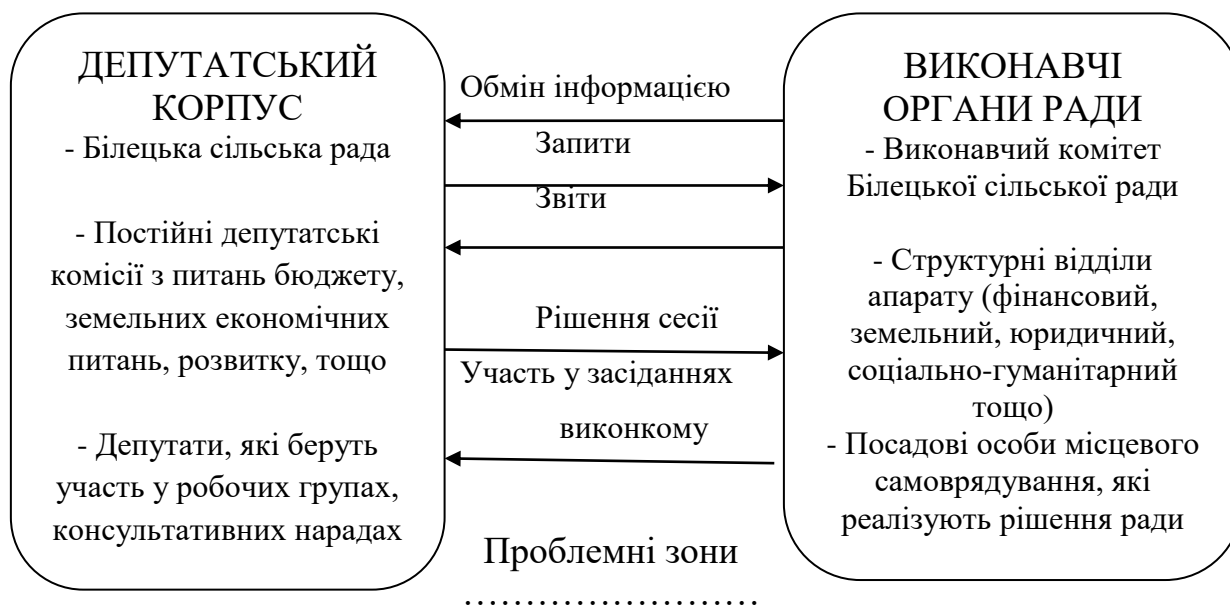


Рис. 2.3. Модель комунікації між депутатським корпусом і виконавчими органами Білецької територіальної громади

Примітка. Складено автором на основі [22]

Однією з ключових проблем залишається інформаційна асиметрія — нерівномірність доступу депутатів до необхідних матеріалів і аналітичних даних. Хоча на офіційному вебсайті громади публікуються проекти рішень, звіти та протоколи засідань, не завжди забезпечується повнота й своєчасність оновлення документів. Часто окремі матеріали передаються депутатам без попереднього аналітичного обґрунтування, що ускладнює підготовку до сесій та засідань комісій. Як наслідок, обговорення на пленарних засіданнях затягується, а прийняття рішень відбувається з відтермінуванням.

Важливим чинником є також затримки у комунікаційних потоках між виконавчими підрозділами та депутатським корпусом. Причинами цього є як

технічні (недосконала система електронного документообігу, відсутність єдиної платформи внутрішніх повідомлень), так і організаційні — наприклад, недостатня координація між головами постійних комісій і керівниками профільних відділів. У результаті частина запитів депутатів або звернень від громадян розглядається із запізненням, що негативно впливає на оперативність реагування влади. Ще однією проблемою є недостатня прозорість окремих етапів управлінського процесу. Попри дотримання загальних вимог публічності, не завжди забезпечується відкритий доступ громадян і депутатів до повної інформації про перебіг виконання місцевих програм, результати закупівель чи ефективність використання бюджетних коштів. Така ситуація породжує певний рівень недовіри та створює ризики інформаційних перекручень у суспільному середовищі.

Не менш суттєвим фактором є вплив політичної конкуренції. Білецька громада, як і більшість активних територіальних утворень, має депутатів, що представляють різні політичні сили. В окремих випадках політичні амбіції переважають над спільними інтересами громади, що призводить до затримок у затвердженні рішень, зокрема щодо розподілу фінансових ресурсів чи пріоритетів інвестиційного розвитку. Політична конкуренція, хоча й є природним елементом демократичного середовища, у практичному вимірі може ускладнювати вироблення єдиної позиції в ключових питаннях розвитку громади. Отже, основними проблемами комунікації в системі управління Білецької територіальної громади є:

- наявність інформаційних бар'єрів між депутатським корпусом і виконавчими структурами;
- затримки в обміні документами та відповідях на депутатські запити;
- недостатня прозорість підготовки управлінських рішень;
- вплив політичної конкуренції на процес прийняття рішень.

Подолання цих бар'єрів потребує розбудови єдиної системи внутрішнього інформаційного обміну, цифровізації документообігу,

розширення електронних інструментів взаємодії та розвитку політичної культури діалогу між владними інституціями.

У процесі аналізу ефективності взаємодії між депутатським корпусом та виконавчими органами Білецької територіальної громади виявлено низку чинників, що знижують результативність управлінських рішень та ускладнюють комунікацію між структурними ланками місцевого самоврядування (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Фактори впливу на управлінський процес у Білецькій сільській раді

№	Фактор	Характеристика впливу	Наслідки для управлінського процесу
1	Відсутність електронних інструментів управління	Немає інтегрованої системи електронного документообігу, низький рівень автоматизації процесів	Затримки у прийнятті рішень, дублювання інформації
2	Слабка залученість громадськості	Низька активність мешканців у громадських слуханнях, електронних зверненнях, петиціях	Зниження прозорості та легітимності рішень
3	Низька кваліфікація персоналу	Обмежені знання у сфері проектного менеджменту, цифрового врядування	Помилки у плануванні, неефективна реалізація рішень

Примітка. Складено автором на основі [22]

По-перше, відсутність сучасних електронних інструментів управління (зокрема системи електронного документообігу, інтегрованих онлайн-платформ для обговорення проєктів рішень, автоматизованої системи моніторингу виконання рішень) суттєво обмежує оперативність інформаційного обміну між депутатами, виконавчим апаратом та громадськістю. Це призводить до затримок у прийнятті рішень і ускладнює процес узгодження позицій.

По-друге, слабка залученість громадськості до процесу ухвалення управлінських рішень знижує рівень відкритості і прозорості діяльності органів влади. Хоча на офіційному сайті громади оприлюднюються рішення ради та виконкому, механізми зворотного зв'язку (електронні петиції, громадські

слухання, опитування) використовуються недостатньо активно. Це обмежує можливість врахування суспільних інтересів у процесі формування політики громади.

По-третє, низький рівень кваліфікації частини управлінського персоналу та депутатів у сфері стратегічного планування, проєктного менеджменту, цифрового врядування створює додаткові труднощі у практичній реалізації прийнятих рішень. Недостатня обізнаність у сучасних підходах до комунікації й управління інформаційними потоками знижує ефективність міжструктурної взаємодії.

Зазначені фактори обумовлюють потребу у модернізації управлінських процесів громади, зокрема через цифровізацію комунікацій, підвищення кваліфікації кадрів і формування сталої системи залучення громадськості до управління. Це дозволить забезпечити більш гнучку, прозору та ефективну модель співпраці між депутатським корпусом і виконавчими органами Білецької територіальної громади. Оцінка ефективності співпраці в рамках управлінських процесів територіальної громади показала, що існуюча система взаємодії має значний потенціал для покращення. Незважаючи на наявність формальних механізмів координації між органами влади, виконавчими структурами та громадськими ініціативами, спостерігаються суттєві проблеми, що гальмують прийняття оперативних і якісних управлінських рішень.

Для підвищення ефективності управлінських процесів у територіальній громаді необхідно запровадити сучасні інформаційно-комунікаційні платформи, посилити роль зворотного зв'язку та громадської участі, а також удосконалити механізми координації та відповідальності між учасниками процесу. Такий комплексний підхід сприятиме прийняттю більш обґрунтованих, своєчасних та прозорих управлінських рішень, що відповідають інтересам громади та забезпечують її сталий розвиток.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ І ДЕПУТАТСЬКОГО КОРПУСУ

3.1. Впровадження цифрових технологій у процес взаємодії органів місцевого самоврядування

Сучасні виклики в управлінні територіальними громадами зумовлюють необхідність активного впровадження цифрових технологій, що забезпечують ефективну комунікацію між депутатським корпусом та виконавчими органами влади. У Білецькій територіальній громаді Тернопільської області існуючі традиційні форми обміну інформацією характеризуються низькою швидкістю реагування, фрагментованістю даних та обмеженою прозорістю, що негативно впливає на ефективність прийняття управлінських рішень.

Першочерговим завданням є створення або суттєве вдосконалення електронних платформ, які б дозволяли здійснювати комплексний електронний документообіг, автоматизувати процеси прийняття рішень, а також забезпечити зручний доступ депутатам і виконавчим структурам до необхідних даних і документів. Важливо, щоб такі платформи були інтегрованими та відповідали сучасним вимогам інформаційної безпеки.

Перспективним напрямом є впровадження систем типу «Smart City», які передбачають цифровізацію ключових процесів управління громадою. У Білецькій громаді ця система могла б охопити функції моніторингу виконання бюджетних програм, автоматичного оновлення статистичних даних, а також забезпечення зворотного зв'язку з мешканцями через мобільні додатки та онлайн-платформи. Такий підхід сприятиме покращенню внутрішньої взаємодії між депутатами та виконавчими органами, а також активізації участі громадян у процесах управління. Доцільним є впровадження та адаптація платформи «Е-рада», що спеціалізується на підтримці роботи місцевих рад. Вона дозволяє вести електронний документообіг, організовувати онлайн-сесії та голосування, вести реєстр депутатських звернень і контролювати виконання прийнятих

рішень. Запровадження такої системи в Білецькій територіальній громаді сприятиме уніфікації процедур, скороченню часу на обробку документів і зниженню ризиків людських помилок.

Практичне впровадження електронних платформ передбачає проведення комплексного аналізу технічної готовності громади, що включає оцінку ІТ-інфраструктури, рівня цифрової грамотності працівників, а також наявність відповідного нормативно-правового забезпечення. Важливо забезпечити проведення навчальних заходів, тренінгів та семінарів для депутатів, посадових осіб та технічного персоналу з метою підвищення ефективності використання нових систем. Окрім технічних аспектів, необхідно розробити чіткі регламенти та стандарти роботи з електронними платформами, які визначатимуть послідовність дій, строки реагування та відповідальність учасників процесу. Відповідальність за підтримку й оновлення програмного забезпечення слід чітко розподілити між виконавчими підрозділами, що забезпечить безперебійну роботу системи [18].

Впровадження електронних платформ у Білецькій громаді також сприятиме підвищенню прозорості та підзвітності органів влади перед громадянами. Відкритий доступ до інформації, автоматизований збір звернень і публікація результатів роботи депутатів стимулюватимуть розвиток громадянського суспільства та покращать довіру між владою і населенням. Комплексне впровадження сучасних електронних комунікаційних платформ створить умови для більш оперативного, прозорого та ефективного управління Білецькою територіальною громадою Тернопільської області. Це сприятиме оптимізації процесів прийняття управлінських рішень, підвищенню якості взаємодії між усіма учасниками процесу та забезпечить активну участь громади у формуванні політики розвитку території. Тенденції розвитку місцевого самоврядування свідчать про необхідність підвищення прозорості та відкритості діяльності органів влади, що є одним із ключових чинників довіри громадян до місцевих інституцій. У Білецькій територіальній громаді Тернопільської області актуальним напрямом модернізації управлінських

процесів є впровадження інструментів відкритих даних, організація онлайн-трансляцій засідань та розвиток систем електронних звернень громадян.

Використання інструментів відкритих даних передбачає публікацію в електронному форматі актуальної та структурованої інформації про бюджетні надходження і видатки, плани соціально-економічного розвитку, звіти виконання рішень ради, а також дані про проведені тендери та закупівлі (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1

Інструменти відкритих даних у Білецькій територіальній громаді

Напрямок	Опис функціоналу	Практичне значення
Публікація бюджетних даних	Відкритий доступ до інформації про надходження та видатки бюджету	Забезпечує прозорість фінансової діяльності
Звіти виконання рішень	Регулярне оприлюднення звітів щодо реалізації прийнятих рішень	Дає змогу контролювати виконання завдань
Тендери та закупівлі	Публікація даних про проведені конкурси та укладені договори	Запобігає корупційним ризикам, підвищує відкритість

Примітка. Складено автором на основі [22]

Забезпечення доступу до таких даних на офіційному вебресурсі громади сприяє підвищенню рівня прозорості та підзвітності влади, а також дає змогу громадянам, експертам і ЗМІ здійснювати моніторинг та аналіз діяльності органів місцевого самоврядування. Для Білецької громади це не лише інструмент підвищення довіри, а й можливість залучення громадськості до прийняття рішень на основі об'єктивної інформації. Організація онлайн-трансляцій засідань ради є дієвим засобом забезпечення відкритості управлінських процесів. Запровадження прямого ефіру сесій, комісійних засідань та громадських слухань дозволить мешканцям громади отримувати оперативну інформацію про перебіг дискусій, аргументи депутатів і прийняті рішення. Це, у свою чергу, підвищить рівень громадської участі, створить умови для формування зворотного зв'язку та сприятиме підвищенню

відповідальності обранців перед виборцями. Для забезпечення якісної трансляції необхідно розвивати технічну базу, зокрема оснащення приміщень відповідною аудіо- та відеотехнікою, а також впроваджувати платформи для організації ефірів.

Розвиток систем електронних звернень громадян є наступним важливим кроком для підвищення ефективності комунікації між владою та населенням (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Системи електронних звернень громадян Білецької територіальної громади

Функція	Опис	Вплив на управлінський процес
Онлайн-реєстрація звернень	Можливість подавати заяви, скарги та пропозиції через веб-форму	Скорочення часу на обробку звернень, підвищення доступності
Автоматизація реєстрації	Систематизація та облік звернень з присвоєнням унікальних номерів	Забезпечує прозорість розгляду, контроль строків
Моніторинг виконання	Відстеження статусу розгляду звернень у режимі реального часу	Підвищує відповідальність виконавців та довіру громадян

Примітка. Складено автором на основі [22]

Запровадження зручних онлайн-форм для подання звернень, заявок, скарг чи пропозицій дозволить забезпечити їх автоматичну реєстрацію, систематизацію та контроль строків розгляду. Для Білецької громади це сприятиме зменшенню бюрократичних перепон, підвищенню оперативності реагування на проблемні питання та активізації громадянської позиції. Впровадження таких систем має супроводжуватися належним навчанням працівників виконавчих органів та інформаційною кампанією для мешканців, щоб забезпечити широке інформування про доступні сервіси.

Інтеграція зазначених інструментів у роботу Білецької територіальної громади сприятиме формуванню сучасного відкритого середовища, що базується на принципах прозорості, участі та відповідальності. Це створить

передумови для підвищення якості управлінських рішень, зростання рівня довіри між владою і громадянами, а також зміцнення демократичних основ місцевого самоврядування. Сучасний етап розвитку місцевого самоврядування характеризується посиленням ролі цифрових технологій, які відкривають нові можливості для підвищення ефективності управлінських процесів, прозорості діяльності органів влади та залучення громадян до прийняття рішень. Білецька територіальна громада Тернопільської області, враховуючи наявні виклики та потенціал, має всі передумови для впровадження комплексних електронних комунікаційних систем, що сприятимуть модернізації органів місцевого самоврядування.

Першочерговим напрямом є створення комплексної інтегрованої платформи електронного документообігу та управління. Така платформа повинна забезпечувати повний цикл обробки документів — від їх реєстрації до контролю виконання прийнятих рішень. Важливо передбачити інтеграцію з інформаційними системами інших виконавчих органів, що дозволить уникнути дублювання даних та підвищить оперативність обміну інформацією. Впровадження функціоналу електронного голосування та онлайн-зборів депутатів дозволить підвищити швидкість і якість прийняття управлінських рішень, а також знизить адміністративні витрати.

Наступним кроком є впровадження інструментів відкритих даних. Для цього необхідно розробити стандарти публікації інформації, що стосується бюджету, соціально-економічного розвитку, звітів виконання рішень та процедур закупівель. Розміщення таких даних у відкритому доступі на офіційному сайті громади у зручному для аналізу форматі сприятиме підвищенню прозорості та підзвітності місцевої влади, а також активізує громадський контроль. Регулярне оновлення та підтримка актуальності цих даних є важливим елементом для довготривалого ефекту. Організація онлайн-трансляцій засідань ради, комісій та громадських слухань є ефективним механізмом забезпечення відкритості та залучення мешканців до управлінських процесів. Для реалізації цього заходу необхідно облаштувати відповідні

приміщення аудіо- та відеотехнікою, а також використовувати спеціалізовані платформи, що дозволяють не лише транслювати, але й зберігати архіви засідань. Забезпечення технічної підтримки та навчання персоналу сприятимуть стабільності і якості трансляцій [18].

Важливим елементом модернізації комунікації є розвиток системи електронних звернень громадян. Впровадження зручних онлайн-форм для подання заяв, скарг і пропозицій, а також автоматизована система їх реєстрації і контролю розгляду дозволять зменшити бюрократичні перепони та підвищити оперативність реагування на запити мешканців. Для забезпечення ефективності роботи таких сервісів необхідно організувати навчання працівників виконавчих органів і провести інформаційну кампанію для широкого інформування громадян. Не менш важливою складовою є підвищення цифрової грамотності депутатів, посадових осіб і технічного персоналу. Регулярне проведення тренінгів, семінарів та організація служби підтримки користувачів сприятимуть ефективному використанню впроваджених систем. Також доцільно запровадити систему мотивації для підвищення кваліфікації в IT-сфері, що сприятиме сталому розвитку цифрової інфраструктури громади. Особливу увагу слід приділити забезпеченню інформаційної безпеки. Розробка і впровадження відповідних політик, дотримання норм законодавства щодо захисту персональних даних, регулярний аудит систем і оновлення програмного забезпечення створять безпечне середовище для роботи з інформацією та запобігатимуть кіберризикам.

З метою ефективного впровадження зазначених заходів рекомендується також організувати систематичну інформаційну підтримку мешканців громади через офіційні сайти, соціальні мережі та місцеві ЗМІ. Проведення консультацій та інформаційних сесій підвищить рівень обізнаності громадян про доступні електронні сервіси та стимулюватиме активну участь у місцевому самоврядуванні. Комплексне впровадження електронних комунікаційних систем у Білецькій територіальній громаді Тернопільської області створить умови для підвищення прозорості, оперативності та ефективності управління.

Це, у свою чергу, сприятиме зміцненню довіри між владою та громадою, активізації громадянського суспільства та забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку території.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правового забезпечення взаємодії виконавчих органів і депутатського корпусу

Ефективна взаємодія між виконавчими органами місцевого самоврядування та депутатським корпусом є фундаментальним чинником якісного управління територіальною громадою. Аналіз чинного нормативно-правового поля Білецької територіальної громади Тернопільської області виявив ряд недоліків, які знижують оперативність і прозорість процесів прийняття рішень, а також ускладнюють координацію діяльності між органами влади. Враховуючи це, доцільним є внесення низки системних змін та доповнень у нормативні документи, що регламентують взаємодію органів місцевого самоврядування.

По-перше, необхідно розробити комплексні рекомендації щодо оновлення регламенту ради. Це має передбачати уточнення процедур проведення засідань, регламентацію порядку взаємодії між депутатами та виконавчими органами, а також механізмів контролю за виконанням прийнятих рішень. Оновлений регламент повинен забезпечувати прозорість та ефективність роботи ради, передбачати чіткі строки розгляду питань і відповідальність за порушення процедур.

По-друге, актуалізація Положення про виконавчий комітет є важливою для усунення нормативних прогалин та узгодження повноважень членів виконавчого органу. Необхідно чітко визначити компетенції, порядок прийняття рішень, взаємодію з депутатським корпусом і громадськістю, а також механізми звітності та контролю. Вдосконалене положення сприятиме підвищенню відповідальності та ефективності виконавчих органів у реалізації місцевої політики.

По-третє, розробка та впровадження кодексу етики посадових осіб місцевого самоврядування є ключовим кроком для формування високих стандартів поведінки, запобігання конфліктам інтересів і корупційним ризикам. Кодекс має містити положення щодо принципів доброчесності, відповідальності, професійної етики та взаємної поваги між посадовцями і депутатами. Його застосування сприятиме зміцненню довіри між учасниками управлінських процесів та підвищенню авторитету органів влади.

Запропоновані заходи нормативно-правового характеру створять основу для більш чіткої, прозорої та збалансованої взаємодії виконавчих органів і депутатського корпусу в Білецькій територіальній громаді. Впровадження оновлених документів сприятиме оптимізації процесів прийняття рішень, підвищенню їх якості та забезпеченню стабільності місцевого самоврядування.

Для підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та забезпечення чіткої взаємодії між виконавчими органами і депутатським корпусом Білецької територіальної громади Тернопільської області необхідним є визначення та впровадження напрямів вдосконалення чинного законодавства. Особливу увагу слід приділити аналізу та оновленню законодавчих актів, зокрема Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та Закону України «Про статус депутатів місцевих рад» [4, 6]. Ці нормативні документи є базовими для регулювання функціонування місцевої влади та визначення прав і обов'язків депутатів.

Серед ключових напрямів вдосконалення законодавства варто виділити:

— уточнення повноважень та механізмів взаємодії між виконавчими органами та депутатським корпусом з метою усунення правових колізій та дублювання функцій, що сприятиме підвищенню ефективності управління.

— покращення норм, що регламентують процедури прийняття рішень, включно із строками, формами голосування та контролем за виконанням, для забезпечення прозорості та відповідальності.

— посилення гарантій статусу депутатів місцевих рад, включаючи заходи захисту від неправомірного впливу, визначення умов здійснення їх повноважень і механізмів відповідальності.

— врегулювання питань електронного документообігу та дистанційного голосування, що є актуальним в умовах цифровізації процесів місцевого самоврядування.

— запровадження норм щодо етичних стандартів та антикорупційних заходів, які б формалізували професійні і моральні вимоги до посадових осіб та депутатів.

Впровадження вказаних змін у законодавство сприятиме створенню більш чіткої, прозорої і дієвої системи місцевого самоврядування, підвищить довіру громадян до органів влади та забезпечить сталий розвиток Білецької територіальної громади. Ефективність діяльності органів місцевого самоврядування значною мірою залежить від своєчасного та повного виконання рішень ради. Невиконання або неналежне виконання прийнятих рішень призводить до зниження довіри громадськості, гальмування соціально-економічного розвитку громади та підриває авторитет місцевої влади. Враховуючи ці фактори, для Білецької територіальної громади Тернопільської області важливо запровадити дієві механізми підвищення відповідальності посадових осіб та структур за невиконання рішень ради (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Механізми підвищення відповідальності за невиконання рішень Білецької територіальної громади

Механізм	Опис	Очікуваний ефект
Юридичні санкції	Дисциплінарні стягнення (догани, звільнення) за невиконання	Підвищення дисципліни, зниження порушень
Система контролю та звітності	Регулярні звіти виконавчих органів про стан виконання рішень	Прозорість, своєчасне виявлення проблемних питань
Громадський контроль	Залучення громадських рад, антикорупційних комітетів	Підвищення відповідальності через суспільний тиск

Продовження табл. 3.4.

Мотиваційні заходи	Премії, публічне визнання за якісне виконання	Стимулювання сумлінного виконання рішень
Законодавче закріплення	Внесення відповідальності в місцеві нормативні акти	Юридичне підґрунття для притягнення до відповідальності

Примітка. Складено автором на основі [12]

Перш за все, необхідно встановити чіткі юридичні санкції для осіб, які несвоєчасно або не в повному обсязі виконують рішення ради. Це можуть бути дисциплінарні стягнення, зокрема догани, звільнення з посад або інші заходи, передбачені законодавством та внутрішніми нормативними актами громади. Важливо, щоб такі санкції були прозорими і застосовувалися послідовно без винятків.

Другим механізмом є запровадження системи регулярного контролю та звітності про стан виконання рішень ради. Виконавчі органи мають надавати періодичні (щоквартальні, щорічні) звіти депутатам та громадськості, які б містили інформацію про виконані, частково виконані або не виконані рішення з обґрунтуванням причин. Така відкритість стимулює відповідальність і дозволяє вчасно виявляти проблемні ділянки.

Третім заходом є створення механізмів громадського контролю, наприклад, через участь громадських рад, антикорупційних комітетів або активістів у моніторингу виконання рішень. Активна участь громадськості підвищує рівень відповідальності посадовців і виконавців, а також сприяє оперативному реагуванню на порушення. Додатково доцільно впровадити систему мотиваційних заходів, які заохочують якісне виконання рішень ради. Це можуть бути премії, публічне визнання або інші стимулюючі механізми для посадових осіб і структур, що демонструють високі результати у реалізації політик і програм. Важливо також забезпечити законодавче закріплення відповідальності за невиконання рішень місцевої ради, доповнивши місцеві нормативні акти відповідними положеннями, що визначають чіткі критерії, порядок притягнення до відповідальності та процедури оскарження.

Запропоновані механізми підвищення відповідальності сприятимуть посиленню дисципліни серед посадових осіб, підвищенню ефективності управлінських процесів та зміцненню довіри громади до органів місцевого самоврядування Білецької територіальної громади. Ефективна взаємодія між виконавчими органами та депутатським корпусом у Білецькій територіальній громаді є ключовим чинником забезпечення якісного управління і прийняття зважених управлінських рішень. Аналіз практичної діяльності свідчить про відсутність єдиних, чітко визначених стандартів взаємодії, що негативно впливає на оперативність комунікації, обмін інформацією та систему звітності між суб'єктами управління. Це призводить до дублювання зусиль, затримок у прийнятті рішень, виникнення непорозумінь і зниження загальної ефективності управлінських процесів.

У зв'язку з цим необхідним є розроблення комплексних стандартів взаємодії, які передбачають встановлення чітких процедур комунікації, визначення каналів обміну інформацією, строків і форматів подання звітів, а також відповідальності за дотримання визначених норм. Впровадження таких стандартів забезпечить прозорість і передбачуваність процесів, дозволить формалізувати взаємовідносини між виконавчими органами та депутатами, а також створить основу для подальшої автоматизації та інтеграції інформаційних систем. Проте розроблення стандартів — це лише один із компонентів ефективної модернізації управління. Важливо створити належні інституційні умови для їх успішної реалізації (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

Основні напрями інституційних умов для реалізації стандартів взаємодії у Білецькій територіальній громаді

Напрямок інституційного забезпечення	Опис заходів	Очікувані результати
Навчання	Регулярні тренінги, семінари, вебінари для депутатів, посадових осіб і технічного персоналу	Підвищення рівня цифрової грамотності та адаптація до змін

Продовження табл. 3.5.

Кадрові зміни	Залучення кваліфікованих фахівців, оновлення управлінських компетенцій, мотивація персоналу	Формування професійної команди, підвищення ефективності роботи
Залучення громадськості	Організація громадських слухань, інформаційні кампанії, підтримка громадських рад	Підвищення прозорості, довіри та взаємодії з населенням

Примітка. Складено автором на основі [34]

Передусім, необхідно забезпечити систематичне навчання депутатів, посадових осіб та технічного персоналу громади. Регулярні тренінги, семінари та консультації сприятимуть підвищенню цифрової та управлінської грамотності, ознайомлять учасників процесу з новими нормами і технологіями, що істотно полегшить впровадження змін. Не менш важливою є кадрова політика, яка передбачає оновлення і розвиток управлінських компетенцій. Впровадження сучасних стандартів взаємодії потребує залучення кваліфікованих фахівців, здатних ефективно працювати в умовах цифрової трансформації та змінного управлінського середовища. Система мотивації та заохочення персоналу стимулюватиме прагнення до професійного зростання і впровадження інновацій.

Значну роль відіграє також активне залучення громадськості до процесів управління. Формування ефективних механізмів зворотного зв'язку, організація громадських слухань, підтримка діяльності громадських рад та інформаційні кампанії сприятимуть підвищенню рівня довіри та співпраці між владою і населенням. Відкритість і прозорість процесів, які забезпечуються через залучення мешканців, є необхідною умовою для стійкого розвитку місцевого самоврядування. Такий підхід сприятиме формуванню прозорої, підзвітної і динамічної системи місцевого самоврядування, що відповідає сучасним викликам і потребам громади.

ВИСНОВКИ

1. Взаємодія виконавчих органів і депутатського корпусу базується на принципах відкритості, законності, співпраці та взаємоповаги. Така взаємодія забезпечує ефективне прийняття рішень, що відповідають інтересам громади, і сприяє підвищенню рівня довіри між учасниками управлінського процесу. Важливо підтримувати постійний діалог та узгодження дій для запобігання конфліктів і підвищення продуктивності спільної роботи. Це створює основу для стабільності та сталого розвитку місцевого самоврядування.

2. Нормативно-правова база створює чіткі механізми і правила взаємодії між виконавчими органами та депутатами, що сприяє підвищенню прозорості та законності в роботі місцевого самоврядування. Постійний аналіз і вдосконалення цих нормативів необхідні для адаптації до нових викликів та вимог. Важливо забезпечити гнучкість нормативних актів, щоб оперативно реагувати на зміни у соціально-економічному середовищі. Такий підхід дозволить підвищити ефективність діяльності органів влади і задовольнити потреби громади.

3. В діючих механізмах взаємодії в Білецькій сільській раді простежується базова координація і обмін інформацією між учасниками. Проте є резерви для підвищення оперативності та якості комунікації, які варто реалізувати. Відділ загальної та організаційної роботи має активну роль у підтримці цих процесів, організовуючи інформаційне забезпечення та моніторинг. Посилення комунікаційних каналів сприятиме більш прозорому і злагодженому процесу прийняття управлінських рішень.

4. Співпраця між виконавчими органами і депутатським корпусом має позитивні тенденції, однак існують проблеми, пов'язані із затримками у прийнятті рішень та недостатньою автоматизацією процесів. Це створює певні перешкоди для швидкого реагування на виклики громади. Відділ загальної та організаційної роботи повинен сприяти впровадженню сучасних інформаційних технологій і підвищенню кваліфікації працівників. Покращення цих аспектів сприятиме оперативності та якості управлінських рішень.

5. Впровадження цифрових технологій відкриває нові можливості для оптимізації роботи органів влади та поліпшення комунікації між учасниками управлінського процесу. Це дозволяє скоротити час на обробку інформації і підвищити прозорість прийняття рішень. Відділ загальної та організаційної роботи має координувати цей процес, забезпечуючи навчання персоналу і підтримку користувачів. Ефективне впровадження цифрових інструментів підвищить рівень довіри громади і спростить взаємодію між виконавчими органами і депутатами.

6. Для підвищення ефективності взаємодії необхідно оновити нормативно-правову базу з урахуванням сучасних викликів і потреб громади. Це забезпечить більш гнучкі та адаптивні механізми управління, які краще відповідатимуть реаліям. Ініціативи щодо вдосконалення мають проходити відкриті консультації за участю усіх зацікавлених сторін. Такий підхід сприятиме формуванню більш прозорої, зрозумілої та ефективної системи місцевого самоврядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева Т. О. Взаємодія органів місцевого самоврядування з депутатським корпусом: теоретичні та практичні аспекти. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2019. Вип. 165. С. 45–52. <https://doi.org/10.31846/2306-2750.165.06>
2. Білецька територіальна громада: стратегія розвитку на 2020–2025 роки / Білецька селищна рада. Тернопіль, 2020. 48 с. URL: <https://biletska-gromada.gov.ua/strategy>
3. Бойко О. В. Прозорість і підзвітність у місцевому самоврядуванні: аналітичний огляд. Громадський сектор. 2021. № 10. С. 23–30. <https://doi.org/10.1016/j.gros.2021.10.003>
4. Волощук В. М. Цифровізація в органах місцевого самоврядування: виклики та перспективи. Журнал «Публічне управління». 2021. № 2. С. 78–85. <https://doi.org/10.32843/pu.2021.2.78>
5. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР (із змінами станом на 2024 рік). Офіційний вісник України. 2024. № 12. Ст. 56–70. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>
6. Закон України «Про статус депутатів місцевих рад» № 3703-ІХ від 09.05.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15#Text>
7. Данилюк, І. В. Впровадження цифрових технологій у місцеве самоврядування. Технічний вісник. 2021. Т. 6, № 2. С. 88–95. <https://doi.org/10.15407/tv.2021.02.088>
8. Єфремова О. В. Організація взаємодії між депутатським корпусом та виконавчими органами. Управління і право. 2018. № 3. С. 72–79. <https://doi.org/10.25140/2411-5363-2018-3-72-79>
9. Журавель С. М. Механізми публічного контролю у місцевому самоврядуванні. Публічне управління та адміністрування. 2019. Вип. 1. С. 101–110. <https://doi.org/10.32547/pu.2019.01.101>

10. Зінченко В. О. Системи електронного документообігу у місцевих радах. Журнал «Інформаційні системи та технології». 2020. № 3. С. 40–47. <https://doi.org/10.32614/ist.2020.03.06>
11. Іванова Н. П. Управління інноваціями у місцевому самоврядуванні. Науковий вісник. 2017. Т. 9, № 4. С. 120–127. <https://doi.org/10.15407/nv2017.04.120>
12. Козаченко А. В. Децентралізація і розвиток територіальних громад. Економіка та управління. 2018. № 11. С. 15–22. <https://doi.org/10.24038/eu.2018.11.15>
13. Кравченко О. С. Відкриті дані у місцевому самоврядуванні. Інформаційні системи та технології. 2019. № 1. С. 33–40. <https://doi.org/10.32614/ist.2019.01.04>
14. Кузьменко В. М. Роль громадянського суспільства у місцевому самоврядуванні. Журнал громадської політики. 2020. № 5. С. 67–75. <https://doi.org/10.32614/jgp.2020.05.08>
15. Литвиненко С. Г. Управління змінами у територіальних громадах. Соціально-економічні дослідження. 2018. Вип. 2. С. 89–97. <https://doi.org/10.15407/sed.2018.02.089>
16. Мельник Т. О. Формування ефективних комунікацій в органах влади. Вісник державного управління. 2021. № 3. С. 55–62. <https://doi.org/10.15407/vdu.2021.03.55>
17. Монастирський Г., Панасюк В. Цифровізація економічних процесів як чинник розвитку регіонального бізнесу. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Том 10. № 2. С. 205 – 208.
18. Мірошниченко В. І. Цифрова трансформація місцевого самоврядування. Публічне управління. 2019. № 4. С. 25–33. <https://doi.org/10.15407/pu.2019.04.025>
19. Назаренко С. В. Електронне врядування в Україні: теорія та практика. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 210 с. <https://library.knu.ua/e-government>

20. Назаренко В. М. Вплив законодавчих змін на діяльність місцевих рад. Юридичний вісник. 2018. № 6. С. 100–108. <https://doi.org/10.32614/jv.2018.06.10>
21. Олійник С. П. Публічна адміністрація і децентралізація. Вісник адміністративного права. 2017. № 1. С. 45–53. <https://doi.org/10.32614/vap.2017.01.05>
22. Офіційний сайт Білецької сільської ради. URL: <https://bilecka-gromada.gov.ua/>
23. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад та територій України. URL: <https://www.minregion.gov.ua/>
24. Павленко Ю. М. Механізми участі громадськості у місцевому управлінні. Громадська думка. 2020. Вип. 7. С. 66–73. <https://doi.org/10.15407/gd.2020.07.066>
25. Петренко Л. О. Нормативно-правове забезпечення місцевого самоврядування: сучасний стан і перспективи. Юридичний журнал України. 2022. № 7. С. 33–41. <https://doi.org/10.32625/journal.2022.7.05>
26. Петрова І. В. Антикорупційні механізми у місцевому самоврядуванні. Журнал правових досліджень. 2021. № 2. С. 51–58. <https://doi.org/10.32614/jpd.2021.02.07>
27. Романюк О. І. Взаємодія органів місцевого самоврядування з громадою. Соціологічні дослідження. 2018. № 3. С. 44–52. <https://doi.org/10.15407/sd.2018.03.044>
28. Савчук Н. В. Роль електронного урядування у формуванні прозорості влади. Публічне управління. 2019. № 5. С. 30–37. <https://doi.org/10.15407/pu.2019.05.030>
29. Семенюк А. П. Інновації в місцевому самоврядуванні. Журнал менеджменту. 2020. Т. 5, № 1. С. 20–27. <https://doi.org/10.15407/jm.2020.01.020>
30. Сергієнко В. О. Управління територіальними громадами. Науковий вісник. 2017. Т. 8, № 2. С. 97–104. <https://doi.org/10.15407/nv2017.02.097>

31. Сидоренко О. І. Впровадження електронних сервісів у місцевому самоврядуванні. Інформаційні технології. 2021. № 6. С. 44–52. <https://doi.org/10.32614/it.2021.06.07>
32. Федоренко Ю. В. Сучасні тенденції розвитку місцевого самоврядування. Журнал політичних наук. 2020. Вип. 4. С. 12–19. <https://doi.org/10.32614/jps.2020.04.02>
33. Харченко В. С. Вплив цифровізації на процеси місцевого управління. Публічне адміністрування. 2018. № 7. С. 23–31. <https://doi.org/10.15407/pa.2018.07.023>
34. Ящук Ю. В. Управління житлово-комунальним господарством та земельними відносинами в системі місцевого самоврядування територіальної громади. X ювілейна науково-практична конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ, 20 листопада 2025р.)
35. Ящук Ю. В. Механізм взаємодії виконавчих органів та депутатського корпусу в управлінні земельними ресурсами та сферою житлово-комунального господарства територіальної громади. Наукова конференція молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, 27 листопада 2025р.)
36. Vilisova A. V., & Fu, Q. Technology Parks Potential for Small and Medium Enterprises. arXiv, 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/1402.5373>
37. Monastyrsky, G., Khudyk, D., Fedenchuk, S., Hladyn, R., & Pilat, R. (2025). Advanced strategies for enhancing governance in local communities. *Revista Gestão & Tecnologia*, 25(1), 148–167.
38. Papadopoulou, C.-I., Kalogiannidis, S., Kalfas, D., Konteos, G., & Kapageridis, I. Civil Protection in Greece's Cities and Regions: Multi-Hazard Performance, Systemic Gaps, and a Roadmap to Integrated Urban Resilience. *Urban Science*, 2025, 9(9), 362. URL: <https://doi.org/10.3390/urbansci9090362>

39. Metropolitan Governance for Sustainable Urban Development. OECD Urban Policy Reviews, 2020. URL: <https://www.oecd.org/publications/metropolitan-governance-for-sustainable-urban-development-9789264244095-en.htm>
40. Zhou X., Hristova, D., Noulas, A., Mascolo, C., & Sklar, M. Cultural Investment and Urban Socio-Economic Development: A Geo-Social Network Approach. arXiv, 2021. URL: <https://arxiv.org/abs/1806.03378>