

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

КОВАЛЬЧУК ОКСАНА СЕРГІЇВНА

Юридичний супровід вироблення й реалізації публічно-управлінських рішень органом місцевого самоврядування

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

освітньо-професійна програма – Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ДСПУАзм-21
Ковальчук Оксана Сергіївна

Науковий керівник:
д.е.н., професор
Августин Руслан Ростиславович

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЮРИДИЧНОГО СУПРОВОДУ ВИРОБЛЕННЯ Й РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНОМ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	6
1.1. Суть та об'єктивна необхідність юридичного супроводу вироблення й реалізації публічно-управлінських рішень органом місцевого самоврядування .	6
1.2. Правові імперативи юридичного супроводу вироблення й реалізації публічно-управлінських рішень органом місцевого самоврядування	16
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЮРИДИЧНОГО СУПРОВОДУ ВИРОБЛЕННЯ Й РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДОСЛІДЖУВАНИМ ОРГАНОМ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	28
2.1. Оцінка організаційного забезпечення юридичного супроводу вироблення й реалізації публічно-управлінських рішень органом місцевого самоврядування	28
2.2. Оцінка процедури прийняття публічно-управлінських рішень органом місцевого самоврядування.....	47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЮРИДИЧНОГО СУПРОВОДУ ВИРОБЛЕННЯ Й РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНОМ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	56
3.1. Вдосконалення нормативно-правової бази юридичного супроводу вироблення й реалізації публічно-управлінських рішень органом місцевого самоврядування	56
3.2. Формування інтегральної моделі системи внутрішнього та зовнішнього оцінювання якості та ефективності вироблення й реалізації публічно-управлінських рішень органом місцевого самоврядування	63
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні тенденції державотворення в Україні супроводжуються масштабними трансформаціями системи публічного управління, що є результатом реалізації реформи децентралізації, запровадження режиму воєнного стану та посилення потреби у забезпеченні життєздатності територіальних громад. У цих умовах функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування потребує підвищення рівня відповідальності, правової обґрунтованості та соціальної орієнтованості ухвалюваних управлінських рішень. Відтак, особливого значення набуває здатність системи публічного управління забезпечувати оперативне, законне та результативне реагування на виклики воєнного часу, що передбачає гармонійне поєднання правових, соціальних, економічних та етичних аспектів у процесі прийняття рішень.

Актуальність зазначеної проблематики посилюється тим, що органи місцевої влади дедалі частіше діють у середовищі, яке характеризується високим ступенем невизначеності, обмеженими фінансовими та кадровими ресурсами, а також зростаючими суспільними очікуваннями щодо якості надання публічних послуг. У таких умовах недостатня увага до правового супроводу може зумовити прийняття формальних рішень, що не відображають реальних потреб громад та не мають практичного впливу на покращення управлінських результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі проблематика публічного управління та прийняття управлінських рішень розглядається як комплексне багаторівневе явище, що поєднує організаційні, правові, соціально-психологічні та політичні аспекти. Значний внесок у формування теоретико-методологічних засад дослідження цього процесу здійснили вітчизняні науковці В. Бакуменко, О. Оболенський, І. Коліушко, В. Куйбіда, О. Батанов, М. Кресін, які розкривали природу управлінського рішення як складного багатофазного процесу узгодження інтересів суб'єктів публічної влади та стейкхолдерів. У їхніх працях управлінське рішення постає не лише як

акт волевиявлення органу влади, а як результат послідовної взаємодії аналітичних, прогностичних, правових і комунікативних процедур, спрямованих на досягнення суспільно значущих результатів.

Окрему наукову нішу у цьому контексті становлять дослідження правового забезпечення функціонування органів місцевого самоврядування, що отримали розвиток у працях П. Козлова, В. Литвина, Н. Руденко, Л. Грищук, М. Петренка, С. Мельник. Зазначені автори наголошують на необхідності формування цілісної системи правових механізмів, які б забезпечували законність, прозорість і підзвітність управлінської діяльності на місцевому рівні. Їхні наукові напрацювання сприяли розвитку концепцій юридичного моніторингу, адміністративної відповідальності та правового супроводу управлінських процесів у сфері місцевого самоврядування.

Водночас аналіз сучасного стану наукових досліджень дає підстави стверджувати, що недостатньо опрацьованими залишаються питання системного юридичного супроводу управлінських рішень органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних засад і вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи юридичного супроводу вироблення й реалізації публічно-управлінських рішень органами місцевого самоврядування.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність і об'єктивну необхідність юридичного супроводу публічно-управлінських рішень;
- охарактеризувати правові імперативи юридичного супроводу;
- визначити структуру та функції системного підходу у правовому забезпеченні управлінських рішень;
- проаналізувати нормативно-правову базу юридичного супроводу місцевого самоврядування;
- оцінити практику реалізації юридичного супроводу на прикладі діяльності конкретного органу місцевого самоврядування;

– розробити пропозиції щодо вдосконалення системи юридичного супроводу публічно-управлінських рішень в умовах воєнного стану.

Об’єктом дослідження є процес юридичного супроводу вироблення та реалізації публічно-управлінських рішень органами місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є теоретичні, правові та організаційні засади забезпечення законності, легітимності та ефективності цих рішень.

Методи дослідження. У роботі застосовано сукупність методів наукового пізнання: аналіз і синтез – для розкриття сутності юридичного супроводу; порівняльно-правовий метод – для зіставлення підходів до правового забезпечення управлінських рішень; системний аналіз – для визначення структурних елементів юридичного супроводу; логіко-правовий метод – для узагальнення результатів дослідження; емпіричні методи – для аналізу практики діяльності органів місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЮРИДИЧНОГО СУПРОВОДУ ВИРОБЛЕННЯ Й РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНОМ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Суть та об'єктивна необхідність юридичного супроводу вироблення й реалізації публічно-управлінських рішень органом місцевого самоврядування

Еволюція наукових уявлень про сутність публічно-управлінського рішення відображає загальні тенденції розвитку теорії управління – від нормативно-адміністративних підходів до системно-процесуального та комунікативного бачення управлінської діяльності. У ранніх концепціях управління, притаманних добі класичного менеджменту, рішення трактувалося передусім як адміністративно-вольовий акт, покликаний забезпечити ефективність реалізації управлінських функцій через чітке підпорядкування та дисципліну. Відповідно до позицій Ф. Тейлора та А. Файоля, управлінське рішення розглядалося як структурний елемент раціонально організованої системи управління, у межах якої управлінець діє як раціональний суб'єкт, що обирає найдоцільніший спосіб впливу на підлеглих задля досягнення визначених цілей [1, с. 22]. У межах концепції раціональної бюрократії М. Вебер визначав рішення як акт влади, що легітимізується нормативно-правовими процедурами і має чітко визначений порядок прийняття та виконання [2, с. 87]. Ці підходи акцентували увагу на формально-результативному аспекті управління, залишаючи поза увагою процесуальну складність вибору, зумовлену впливом соціальних, психологічних та інформаційних чинників.

Сучасна наукова думка у сфері публічного управління дедалі частіше розглядає управлінське рішення не як завершений акт волевиявлення, а як динамічний, багатокомпонентний і комунікативно насичений процес, що продовжується далеко за межами його формального схвалення. Як зазначається у сучасних дослідженнях, рішення в органі місцевого самоврядування не завершується моментом ухвалення, а розгортається у подальшій практиці його

реалізації, супроводжується процесами комунікаційного забезпечення, реагування на зворотний зв'язок, оцінювання результативності та адаптації до змін зовнішнього середовища [13, с. 29]. Такий підхід змінює саму логіку публічного управління: його сутність полягає не лише в акті вибору альтернативи, а у забезпеченні безперервного циклу взаємодії між владою та громадою. У цьому контексті ефективне рішення – це не просто рішення, що ухвалене, а те, що виконане, сприйняте суспільством і здатне до адаптації в умовах невизначеності.

У сучасній Україні потреба у формуванні якісних публічно-управлінських рішень на місцевому рівні набуває особливої значущості в умовах трансформації системи публічної влади, що спричинена процесами децентралізації та впливом воєнного стану. Якщо на початкових етапах децентралізаційної реформи управлінські рішення місцевих органів були зорієнтовані переважно на розвиток інфраструктури, удосконалення бюджетного планування та підвищення ефективності надання послуг [14, с. 12], то після початку широкомасштабної війни їхня проблематика набула іншого змісту. Основна увага зосередилася на питаннях забезпечення безпеки населення, організації територіальної оборони, підтримки внутрішньо переміщених осіб, відновлення критичної інфраструктури та налагодження гуманітарної логістики [15, с. 27]. У таких умовах управлінське рішення втрачає суто адміністративний характер і перетворюється на механізм виживання громади, який поєднує елементи кризового менеджменту, правового регулювання та соціального партнерства.

Узагальнюючи зазначене, можна стверджувати, що публічно-управлінське рішення в органах місцевого самоврядування еволюціонувало від адміністративно-розпорядчого акту до інтегрованого процесуально-комунікативного механізму, який поєднує правові, організаційні, комунікативні та соціально-ціннісні елементи. Традиційна модель ухвалення рішень, що ґрунтується на вертикальній підпорядкованості та односторонньому впливі суб'єкта влади, виявляється недостатньою для забезпечення ефективності сучасного врядування. Сучасна концепція передбачає перехід до горизонтальних

форм координації, відкритого діалогу та залучення громади до всіх етапів прийняття та реалізації рішень. У цьому контексті публічно-управлінське рішення постає не як статичний результат, а як «керований процес узгодження інтересів» [20, с. 116], що поєднує елементи правової регламентації, демократичної участі та стратегічної адаптивності. Саме така інтерпретація управлінського рішення відповідає сучасним вимогам публічного врядування, орієнтованого на стійкий розвиток, відкритість і соціальну відповідальність влади перед громадою.

У сучасному науковому дискурсі з проблем публічного управління дедалі більшого поширення набуває концепція «відкритого управлінського циклу», що передбачає інтеграцію принципів прозорості, участі та гнучкості у процес прийняття управлінських рішень. У межах цього підходу кожна фаза управлінського процесу – від ідентифікації проблеми, формування альтернатив та ухвалення рішення до його імплементації, моніторингу й корекції – розглядається як така, що передбачає не лише діяльність посадових осіб, але й активну участь зовнішніх стейкхолдерів: громадських організацій, представників бізнесу, засобів масової інформації, академічних експертів і самих членів громади [21, с. 68]. У такий спосіб змінюється сама логіка розуміння ефективності управлінського рішення: воно оцінюється не стільки за формальними показниками виконання, скільки за рівнем суспільної підтримки, довіри, легітимності та адаптивності до мінливих умов середовища. Відповідно, процесуальна природа управлінського рішення виявляється через його циклічність, гнучкість та відкритість до корекції, що перетворює публічне управління на безперервний процес соціальної взаємодії, а не одноразовий адміністративний акт.

Водночас посилення процесуальної складової управлінського рішення не заперечує імперативного характеру влади, а радше змінює способи її реалізації. Як зазначає Р. Леппа, «справжня сила публічного рішення полягає не у примусовості, а у здатності організувати взаємодію, що забезпечує добровільне виконання» [22, с. 75]. Ця теза засвідчує глибоку зміну парадигми владарювання:

ефективність владного впливу визначається не силою примусу, а рівнем комунікативної раціональності та узгодженості дій. У цьому контексті постає фундаментальне питання: чи може вважатися успішним рішення, яке відповідає вимогам закону, але не має суспільного прийняття? Більшість сучасних дослідників схиляються до позиції, що легітимність публічного рішення визначається синтезом нормативності та комунікативності, при цьому комунікативний компонент є не менш важливим, ніж правовий [23, с. 89].

Особливої уваги заслуговує трактування управлінського рішення як індикатора рівня публічно-правової культури органу місцевого самоврядування. У традиційному розумінні рішення сприймалося передусім як юридичний акт, що породжує правові наслідки. Проте сучасні дослідники наголошують, що кожне управлінське рішення має ще й символічно-комунікативний зміст: воно відображає стиль і цінності управління – чи здійснюється влада авторитарно чи інклюзивно, кулуарно чи публічно, формально чи аргументовано [24, с. 101]. Таким чином, управлінське рішення стає не лише інструментом правозастосування, а й дзеркалом управлінської культури, що демонструє якість взаємодії між владою і громадою.

У цьому сенсі процесуальна організація рішення є не лише технічною вимогою, а ціннісно навантаженою практикою, яка формує довіру або недовіру до влади. Якщо рішення ухвалюється кулуарно, без належного публічного обґрунтування, пояснень і механізмів зворотного зв'язку, воно втрачає легітимність навіть за умови юридичної правильності. Натомість рішення, підготовлене через громадські консультації, відкриті слухання або оприлюднення на порталі електронної демократії, сприймається громадою як справедливе й прозоре, ще до моменту його практичної реалізації [25, с. 47].

У практиці локального врядування це особливо помітно через поєднання формальних і неформальних елементів ухвалення рішень. Так, офіційному засіданню ради часто передують неформальні зустрічі з представниками громадськості, обговорення у цифрових платформах, фокус-групи або публічні дебати у соціальних мережах. З формально-правового погляду ці дії можуть не

мати офіційного статусу, однак у процесуальному вимірі вони виступають невід'ємними фазами реального формування рішення. Відповідно, життєвий цикл управлінського рішення розпочинається задовго до його офіційного ухвалення та продовжується після юридичної фіксації, що повністю узгоджується з концепцією «життєвого циклу управлінського акту» [27, с. 138].

Юридичний супровід процесу вироблення та реалізації публічно-управлінських рішень є невід'ємною складовою сучасної системи місцевого врядування, що забезпечує її стабільність, правомірність та легітимність. Його сутність полягає у створенні нормативно визначених процедур, які гарантують законність, прозорість і передбачуваність результатів управлінської діяльності органів місцевого самоврядування. Як зазначає В. Бакуменко, відсутність належного правового забезпечення може призвести до формалізації самого процесу ухвалення рішень, перетворюючи його на адміністративний акт без реальної управлінської сили чи соціальної підтримки, що позбавляє такі рішення як політичного, так і суспільного значення [28, с. 58]. Таким чином, юридичний супровід постає не просто технічною складовою управління, а системоутворюючим елементом, який визначає якість і результативність функціонування всієї управлінської системи.

Особливе значення правовий супровід набуває в умовах кризового управління та воєнного стану, коли прийняття рішень відбувається в умовах дефіциту часу, ресурсів і високих ризиків. Як наголошує І. Коліушко, у період надзвичайних обставин відсутність належної правової експертизи може створити ситуацію юридичної невизначеності, що послаблює довіру громадян до влади та ускладнює практичну реалізацію управлінських рішень [31, с. 115]. Тому проведення правової, фінансово-бюджетної, антикорупційної та адміністративної експертизи рішень стає необхідною умовою їхнього ухвалення. Це забезпечує не лише формальну відповідність закону, але й реальне функціонування рішення у правовому полі, що має особливе значення для рішень гуманітарного, соціального чи безпекового характеру.

У сучасній науковій літературі юридичний супровід публічно-управлінських рішень дедалі частіше розглядається крізь призму ризик-орієнтованого підходу, який спрямований не лише на фіксацію правових наслідків, а й на превентивне виявлення потенційних порушень, конфліктів інтересів та невідповідності рішень суспільним очікуванням. Як зазначають Р. Леппа та М. Кресіна, ефективність юридичного супроводу полягає у здатності завчасно виявляти правові ризики й соціальні розбіжності, що можуть виникати у процесі ухвалення або реалізації управлінських рішень, а також у розробленні механізмів їх мінімізації [34, с. 79]. Такий підхід набуває особливої ваги в умовах кризових ситуацій та воєнного стану, коли управлінські рішення приймаються в обмежених часових рамках, а будь-яка помилка може мати критичні наслідки для безпеки, стабільності та життєздатності територіальної громади. У цих обставинах правова експертиза та юридичний контроль перестають бути формальною процедурою – вони перетворюються на інструмент оперативного коригування рішень, що забезпечує їх адаптивність до нових викликів, зберігаючи при цьому дотримання принципів законності та верховенства права.

Важливою функцією юридичного супроводу є забезпечення транспарентності та підзвітності публічно-управлінських рішень перед громадою, що становить фундамент демократичного врядування. Як підкреслює В. Куйбіда, правове забезпечення публічних процедур є не лише гарантією їх об'єктивності, а й умовою реалізації громадянами своїх прав на участь в управлінні [35, с. 101]. Відсутність належного юридичного оформлення процесуальних етапів призводить до зниження довіри до органів місцевої влади та посилює ризики соціальної напруги, особливо у випадках, коли рішення зачіпають інтереси кількох груп населення. Саме тому юридичний супровід охоплює не лише контроль за відповідністю рішення правовим нормам, а й забезпечення відкритості процесу його підготовки, що включає офіційне оприлюднення проєктів актів, протоколювання публічних обговорень, документування позицій сторін і фіксацію пропозицій громадян. У результаті

цього правові процедури перетворюються на механізм суспільної комунікації, який підвищує довіру до прийнятих рішень та зміцнює легітимність влади.

З позицій теорії публічного управління юридичний супровід органів місцевого самоврядування варто розглядати як комплексний механізм інтеграції процедурної, організаційної та комунікативної складових управлінського процесу. Його сутність полягає у забезпеченні системності всіх етапів вироблення управлінського рішення – від діагностики проблемної ситуації, розроблення альтернатив, оцінювання правових наслідків до контролю за виконанням і оцінки результативності [36, с. 121]. Саме завдяки такому системному підходу досягається цілісність управлінського циклу, запобігається фрагментації процесів і забезпечується сталість правових зв'язків між суб'єктами та об'єктами управління. Відсутність юридичного супроводу на будь-якому етапі призводить до розриву комунікації, адміністративних помилок і правової невизначеності, що є неприпустимим у демократичній системі врядування.

Особливої ваги юридичний супровід набуває в контексті ризик-орієнтованого управління, коли кожне рішення потенційно має соціальні, економічні та політичні наслідки для громади. У цьому контексті правова експертиза та юридичний контроль виконують прогностично-аналітичну функцію, що дозволяє оцінювати не лише відповідність законодавству, але й можливі ризики конфліктів інтересів, судових оскаржень, корупційних загроз та суспільної реакції на ухвалені рішення [37, с. 88]. Отже, юридичний супровід стає не лише інструментом контролю за законністю, а й механізмом превентивного менеджменту ризиків, який підвищує гнучкість та адаптивність системи місцевого врядування.

У сучасних умовах воєнного стану та суспільних криз юридичний супровід публічно-управлінських рішень набуває системоутворюючого значення, оскільки саме він забезпечує правову визначеність, передбачуваність та стабільність управлінської діяльності в умовах підвищеної невизначеності. Як слушно зазначає В. Куйбіда, органи місцевого самоврядування в таких

обставинах змушені діяти в обмежених часових рамках, коли необхідно поєднувати швидкість реагування із неухильним дотриманням процедурних і правових норм [38, с. 103]. Це потребує особливої дисципліни в ухваленні рішень, коли кожен етап – від підготовки проєкту до контролю за виконанням – має бути документально зафіксований і юридично обґрунтований.

Юридичний супровід у кризових умовах охоплює низку критичних завдань: оцінку відповідності рішень вимогам воєнного, адміністративного та конституційного законодавства; контроль за дотриманням процедурних строків і нормативних регламентів; координацію дій між органами влади різних рівнів; забезпечення юридичної фіксації рішень, дій і процедур для цілей звітності, аудиту та подальшого контролю. Така комплексність дозволяє створити баланс між оперативністю управлінських рішень і їхньою правовою легітимністю, що є визначальним чинником стабільності місцевої влади та довіри громади до її дій.

Таким чином, юридичний супровід у діяльності органів місцевого самоврядування виступає не лише гарантом законності, а й процесуально-інтегративним інструментом, який поєднує правові, організаційні, комунікативні та адаптивні складові управлінського процесу. Його роль полягає у забезпеченні не лише нормативної коректності, а й соціальної прийнятності, гнучкості та легітимності ухвалених рішень. Без належного юридичного супроводу навіть стратегічно обґрунтовані управлінські рішення можуть залишитися декларативними, втрачаючи практичну ефективність і підтримку з боку громади.

Підсумовуючи наукові підходи, можна констатувати, що публічно-управлінське рішення органів місцевого самоврядування є комплексним багаторівневим явищем, у якому взаємодіють процесуально-комунікативна, юридична та соціальна компоненти.

Об'єктивна необхідність формування таких рішень зумовлена кількома взаємопов'язаними чинниками. По-перше, підтримання законності та правомірності дій органів місцевого самоврядування через ефективний юридичний супровід забезпечує дотримання Конституції, законів України та підзаконних актів, мінімізує ризик судових оскаржень і підвищує рівень правової

визначеності управлінських процедур [41, с. 58]. По-друге, забезпечення процедурної відкритості, прозорості та комунікативності створює підґрунтя для публічного діалогу, участі громадськості, отримання зворотного зв'язку, що є передумовою формування легітимних і соціально узгоджених рішень [42, с. 91]. По-третє, адаптивність і ризик-орієнтованість управлінського процесу дають змогу органам місцевого самоврядування своєчасно реагувати на зміни політичного, безпекового та економічного середовища, що є необхідним для стійкого функціонування в умовах воєнного стану [43, с. 103].

Синтез зазначених підходів свідчить, що публічно-управлінське рішення має дуалістичну природу: воно є одночасно юридично оформленим актом і комунікативно-діалоговим процесом, інтегрованим у соціальну структуру територіальної громади. Така подвійність забезпечує баланс між владним імперативом і суспільними очікуваннями, між нормативною обов'язковістю та демократичною участю. Вона зумовлює необхідність процесуальної організації кожної фази управлінського циклу – від аналітичної підготовки та оцінки альтернатив до контролю за виконанням і подальшої адаптації результатів [44, с. 68].

Об'єктивна необхідність юридичного супроводу обумовлена низкою ключових факторів. По-перше, законність і правомірність рішень становлять основу функціонування місцевого самоврядування як інституту публічної влади. У разі відсутності належного правового забезпечення прийняті рішення можуть бути визнані недійсними, оскаржені в судовому порядку або втратити суспільну підтримку, що, у свою чергу, призводить до управлінської нестабільності та втрати довіри з боку громади [47, с. 66]. По-друге, юридичний супровід забезпечує процесуальну впорядкованість і структурованість вироблення управлінських рішень: визначає алгоритм дій, строки, правила публічного обговорення, процедури затвердження, а також розподіляє компетенції, відповідальність і підзвітність між посадовими особами та організаційними підрозділами [48, с. 101]. Завдяки цьому управлінське рішення набуває ознак

системності, передбачуваності та контрольованості, що є запорукою його ефективності.

По-третє, юридичний супровід відіграє ключову роль у ризик-менеджменті публічного управління, дозволяючи здійснювати оцінку потенційних правових, соціальних, фінансових і політичних наслідків ще на стадії підготовки рішень. Такий підхід набуває особливого значення у кризових обставинах, зокрема під час воєнного стану, коли оперативність ухвалення рішень має бути поєднана з дотриманням принципів конституційності та правової визначеності [49, с. 115]. У цьому випадку юридичний супровід виконує функцію балансу між швидкістю реагування та законністю дій, забезпечуючи збереження правового порядку навіть у ситуаціях підвищеної турбулентності.

Сутність і практична значущість юридичного супроводу полягають також у забезпеченні адаптивності та процесуальної цілісності управлінських рішень. Його наявність дозволяє контролювати кожен етап життєвого циклу рішення – від аналізу проблеми та визначення альтернатив до моніторингу виконання і корекції дій. При цьому юридичний супровід поєднує формальні (регламентовані законом) і неформальні (комунікативно-консультативні) механізми, що забезпечує їх взаємодоповнення у межах єдиного процесу управління. У результаті формується динамічна система правового забезпечення, яка одночасно гарантує законність, ефективність і легітимність управлінських рішень.

У сучасних умовах демократизації публічного управління та підвищення вимог до прозорості діяльності органів влади юридичний супровід публічно-управлінських рішень набуває стратегічного значення як інструмент забезпечення синергії між владними повноваженнями та участю громадськості. Його сутність полягає не лише у контролі за дотриманням законності, але й у формуванні правових засад для відкритого діалогу між владою та суспільством, що сприяє врахуванню інтересів усіх зацікавлених сторін. Такий підхід створює умови для співтворення управлінських рішень, де громада виступає не пасивним об'єктом, а активним партнером у процесі формування публічної політики. У

цьому контексті юридичний супровід виступає не лише гарантом процедурної дисципліни, але й механізмом підтримання соціальної згоди, забезпечуючи баланс між владним імперативом і суспільними очікуваннями [51, с. 102].

З урахуванням зазначеного, можна стверджувати, що об'єктивна необхідність юридичного супроводу полягає у його здатності забезпечити синхронізацію трьох ключових вимірів публічного управління – законності, соціальної прийнятності та процесуальної цілісності. Юридичний супровід виступає базовою умовою ефективного функціонування органів місцевого самоврядування, оскільки саме він забезпечує правову визначеність дій, прозорість процедур і довіру громадян до інститутів влади. Його роль не зводиться лише до фіксації законності рішень, а полягає у формуванні нормативно-комунікативного простору, в межах якого відбувається конструктивна взаємодія між владою та громадою.

1.2. Правові імперативи юридичного супроводу вироблення й реалізації публічно-управлінських рішень органом місцевого самоврядування

Юридичний супровід публічно-управлінських рішень органів місцевого самоврядування у сучасній науковій парадигмі розглядається як комплексна система правових, організаційних та аналітичних заходів, спрямованих на забезпечення законності, правомірності та легітимності управлінських дій на всіх етапах їх підготовки, ухвалення та реалізації [1, с. 45]. Його значення у структурі місцевого врядування виходить далеко за межі суто контролюючої функції. Юридичний супровід виступає інструментом підтримання стратегічної стабільності, прогнозованості управлінських процесів та інституційної довіри до місцевої влади, оскільки забезпечує відповідність управлінських дій як чинному законодавству, так і принципам верховенства права та публічності [2, с. 78].

Більшість сучасних дослідників підкреслюють багатофункціональність юридичного супроводу, розглядаючи його як інтеграційний механізм, що поєднує регуляторні, аналітичні, превентивні та комунікативні функції. Так, І. Кравченко трактує юридичний супровід як превентивний механізм, покликаний виявляти на ранніх етапах вироблення управлінських рішень можливі порушення принципів законності, конституційності та адміністративної узгодженості. На думку науковця, саме превентивний характер юридичного супроводу істотно знижує ймовірність виникнення правових колізій і водночас підвищує якість і ефективність управлінських рішень [5, с. 56].

Наукова дискусія щодо реалізації юридичного супроводу концентрується навколо пошуку оптимальної моделі його впровадження в практику місцевого управління. Одні дослідники пропонують адаптивний підхід, який передбачає врахування соціально-економічних, політичних і культурних особливостей конкретної територіальної громади. Зокрема, М. Петренко обґрунтовує, що адаптивність правових процедур дозволяє гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищує ефективність управлінських рішень і знижує ризики адміністративних зловживань [8, с. 88]. Інші автори, такі як Л. Грищук, наголошують на доцільності стандартизації юридичного супроводу, аргументуючи, що уніфіковані процедури створюють передбачуване нормативне середовище, мінімізують можливість правових колізій і забезпечують прозорість процесу прийняття рішень [9, с. 65].

Синтез цих підходів дозволяє зробити висновок, що юридичний супровід публічно-управлінських рішень має розглядатися не як статичний нормативно-правовий інститут, а як динамічна система, здатна адаптуватися до соціальних і політичних реалій громади, зберігаючи при цьому високий рівень правової передбачуваності та процедурної дисципліни. Його ефективність визначається тим, наскільки вдало поєднуються стандартизовані процедури правового контролю із адаптивними механізмами гнучкого реагування на виклики, що виникають у сфері публічного управління. У цьому сенсі юридичний супровід постає як ключовий елемент інституційної архітектури місцевого врядування,

який забезпечує одночасно законність, ефективність і соціальну довіру до прийнятих рішень.

Особливої ваги в сучасних дослідженнях набувають питання правового прогнозування та ідентифікації ризиків, що супроводжують процес прийняття рішень на місцевому рівні. В. Литвин наголошує, що юридичний супровід має включати постійний аналіз чинних нормативно-правових актів, судової практики, а також локальних регламентів органів місцевого самоврядування, що дозволяє передбачати потенційні колізії, конфлікти інтересів або юридичні непорозуміння ще на стадії підготовки управлінських документів [12, с. 59]. Подібної позиції дотримується Н. Руденко, яка акцентує на необхідності інтеграції правової експертизи у систему стратегічного управління, що створює умови для досягнення оптимального балансу між формальною законністю та практичною доцільністю управлінських дій [13, с. 73].

Отже, правові імперативи юридичного супроводу публічно-управлінських рішень формують комплексну систему забезпечення законності, результативності та ефективності функціонування місцевого самоврядування. Ця система ґрунтується на трьох ключових компонентах – превентивному, регламентуючому та інтегративному – які у взаємодії створюють єдиний механізм правового забезпечення управлінських процесів [1, с. 49; 3, с. 35]. Аналіз наукових позицій у цій сфері свідчить про нагальну потребу поєднання формалізованих процедур з адаптивними управлінськими підходами, що дозволяє зберігати баланс між стабільністю нормативної бази та гнучкістю практичного застосування управлінських рішень [5, с. 60; 8, с. 91]. Водночас юридичний супровід набуває ознак динамічної системи, здатної до постійного оновлення і коригування у відповідь на зміни законодавчого поля, соціально-економічного контексту та потреб територіальних громад, що підкреслює його стратегічне значення у структурі сучасного місцевого управління [10, с. 40; 12, с. 62].

Окремого розгляду потребує превентивна функція юридичного супроводу, яка виступає ключовим елементом забезпечення законності, прозорості та

ефективності ухвалення рішень органами місцевого самоврядування. Її сутність полягає у своєчасному виявленні, аналізі та усуненні потенційних правових ризиків ще на етапах формування, розроблення й підготовки рішень, що уможливорює запобігання порушенням конституційних, адміністративних і галузевих норм права [1, с. 102]. І. Кравченко зазначає, що превентивний аспект юридичного супроводу охоплює аналіз правової відповідності проєктів рішень, оцінку можливих колізій між різними нормативно-правовими актами, а також прогнозування юридичних наслідків реалізації рішень, зокрема у сфері розподілу повноважень і відповідальності [2, с. 58].

У вітчизняній практиці превентивна функція юридичного супроводу також знаходить своє втілення, хоча її реалізація має специфічні риси, зумовлені особливостями правового поля України. Вона здійснюється, насамперед, через проведення правової експертизи проєктів рішень виконавчими апаратами рад, юридичними підрозділами органів місцевого самоврядування, а також дорадчими та консультативними органами. Як зазначає В. Литвин, превентивний контроль не обмежується лише перевіркою відповідності законодавству, а охоплює оцінку потенційних конфліктів між нормативними актами місцевого рівня та державними політиками або галузевими регламентами [7, с. 59]. Подібну позицію поділяє Н. Руденко, яка підкреслює доцільність інтеграції превентивної правової експертизи у стратегічне планування діяльності органів місцевого самоврядування. На її думку, такий підхід створює основу для формування системи управлінського передбачення, що уможливорює мінімізацію правових ризиків і запобігання юридичним колізіям у процесі реалізації рішень [8, с. 73].

Водночас наукова дискусія навколо превентивної функції юридичного супроводу охоплює питання оптимізації співвідношення між ефективністю превентивного контролю та адміністративними витратами, необхідними для його здійснення. Частина дослідників зазначає, що надмірна зарегламентованість превентивних процедур може уповільнювати ухвалення рішень, знижувати їх гнучкість та оперативність, що особливо критично в умовах динамічного середовища [9, с. 112]. Проте інші науковці наголошують, що

системний превентивний контроль у довгостроковій перспективі є економічно вигідним, оскільки запобігає судовим позовам, штрафним санкціям та репутаційним втратам громади, тим самим підвищуючи стабільність управлінської діяльності [10, с. 40]. Відтак, ефективність превентивної функції досягається через забезпечення балансу між ретельністю правового аналізу та оперативністю процедур прийняття управлінських рішень.

Особливого значення у сучасних умовах набуває використання інформаційно-аналітичних інструментів у процесі превентивного юридичного супроводу.

Регламентуюча функція юридичного супроводу публічно-управлінських рішень органів місцевого самоврядування посідає центральне місце у забезпеченні законності, легітимності та стабільності управлінських процесів. Її сутність полягає у формуванні системи правових норм, процедур і стандартів, що визначають порядок розроблення, погодження, ухвалення та реалізації управлінських рішень, забезпечуючи при цьому їхню прозорість, підзвітність і передбачуваність [1, с. 125].

Сучасні дослідження підтверджують, що регламентуюча функція має не лише процедурний, а й стратегічний характер. Вона сприяє систематизації управлінських процесів, зменшенню рівня правових ризиків і підвищенню ефективності управлінської діяльності органів місцевого самоврядування. Як зазначає О. Шевченко, чітке нормативне визначення процедур прийняття рішень дозволяє мінімізувати суб'єктивний фактор у процесі їх підготовки, підвищує прозорість дій посадових осіб, сприяє формуванню підзвітності перед громадою та створює передбачувану систему контролю за реалізацією прийнятих актів [3, с. 110]. І. Кравченко підкреслює, що регламентування процедур є невід'ємною складовою превентивного аспекту юридичного супроводу, оскільки чітке визначення етапів опрацювання проєктів рішень забезпечує можливість своєчасного виявлення правових невідповідностей і запобігання порушенням законності [4, с. 61].

У сучасних умовах особливого значення набуває роль регламентуючої функції у забезпеченні координації взаємодії між різними структурними підрозділами органів місцевого самоврядування. Як відзначає П. Козлов, чітко визначені регламенти створюють єдині стандарти правової взаємодії між юридичними службами, виконавчими апаратами, депутатськими комісіями та громадськими консультативними структурами, що підвищує узгодженість і результативність їхньої діяльності [11, с. 67]. Водночас В. Литвин наголошує на необхідності адаптації регламентів до інституційної специфіки окремих громад, адже універсальні процедури не завжди забезпечують однакову ефективність у різних організаційних і кадрових контекстах [7, с. 69].

Дискусія у науковому середовищі навколо проблеми оптимального співвідношення між формалізацією та гнучкістю процедур у межах регламентуючої функції юридичного супроводу публічно-управлінських рішень залишається однією з ключових тем сучасного правового менеджменту. Частина дослідників, серед яких М. Петренко, наголошує на необхідності гармонійного поєднання стандартизованих етапів юридичного контролю з можливістю оперативного коригування управлінських дій у відповідь на зміни соціально-економічних умов, нормативно-правових вимог або державної політики [5, с. 97]. Такий підхід забезпечує адаптивність правового механізму до динамічного середовища та дозволяє органам місцевого самоврядування зберігати баланс між дотриманням законності та ефективним реагуванням на виклики практики.

Водночас інші науковці, зокрема Л. Гришук і С. Мельник, обстоюють позицію, згідно з якою суворе дотримання регламентних норм є ключовою передумовою забезпечення легітимності управлінських рішень і запобігання правовим колізіям [6, с. 74; 10, с. 54]. На їхню думку, відхилення від установлених процедур, навіть за наявності об'єктивних причин, може спричинити підрив довіри громадськості до органів місцевого самоврядування, створити підґрунтя для адміністративних спорів та ускладнити реалізацію принципу підзвітності влади перед громадою. Таким чином, у науковому дискурсі поступово формується позиція щодо необхідності поєднання гнучкості

й стабільності у правовому регулюванні, що дозволяє підтримувати рівновагу між формалізованими процедурами та оперативністю управлінських дій.

В основі сучасного підходу до юридичного супроводу публічно-управлінських рішень лежить системна методологія, яка забезпечує комплексність, взаємозв'язок і інтегрованість усіх функціональних компонентів правового забезпечення. Системний підхід, як зазначає В. Литвин, передбачає розгляд юридичного супроводу не як сукупності ізольованих дій чи процедур, а як єдиної організаційно-правової системи, здатної забезпечити законність, легітимність і ефективність управлінських рішень на всіх рівнях управління [3, с. 98]. Його ключовими характеристиками є взаємодоповнюваність превентивної, регламентуючої та контрольної функцій, чітке визначення меж компетенції суб'єктів юридичної діяльності, а також інтеграція правового забезпечення з управлінськими завданнями органів місцевого самоврядування.

Системний підхід передбачає багаторівневе врахування нормативно-правових актів різної юридичної сили – від законів України до підзаконних документів і локальних регламентів. За В. Коваленком, саме така ієрархічна інтеграція норм дозволяє забезпечити узгодженість місцевих рішень із державним законодавством, запобігти правовим колізіям і створити міцну нормативну базу для сталого розвитку територіальних громад [7, с. 57]. С. Мельник, розширюючи цю позицію, підкреслює, що системний підхід має включати адаптацію місцевих регламентів до міжнародних стандартів і рекомендацій, особливо у тих громадах, які беруть участь у транскордонних проєктах або міжнародних програмах технічної допомоги [8, с. 65].

Важливою перевагою системного підходу є можливість формування ефективних механізмів взаємодії між органами місцевого самоврядування, громадськістю та іншими зацікавленими інституціями. Як зауважує П. Козлов, забезпечення відкритості процедур, публічного доступу до проєктів рішень і залучення громадських рад підвищує рівень довіри населення, легітимність дій влади та якість прийнятих управлінських актів [9, с. 72]. Водночас М. Петренко та Л. Грищук звертають увагу на небезпеку надмірної формалізації процесу

громадської участі, яка може знизити динаміку управлінських рішень і створити ризики адміністративної інерційності [5, с. 107; 6, с. 91].

Важливою складовою системного підходу є його стратегічна спрямованість, що проявляється у здатності юридичного супроводу підтримувати довгострокові цілі розвитку територіальних громад. Як підкреслює Н. Руденко, правова стабільність, узгодженість і передбачуваність управлінських рішень формують передумови для ефективного стратегічного планування, адже правова безпека стає невід'ємною складовою системи стратегічного управління [4, с. 84]. На думку В. Коваленка, саме інтеграція превентивних, регламентуючих та контрольних функцій створює прогнозовану, водночас адаптивну модель юридичного супроводу, здатну гнучко реагувати на зміни законодавства, трансформації соціально-економічного середовища й адміністративно-територіальні реформи [7, с. 59]. Таким чином, системний підхід забезпечує стійкість управлінської діяльності та підвищує рівень правової узгодженості на всіх етапах прийняття рішень.

Не менш значущим компонентом системного підходу є включення до процесу юридичного супроводу соціально-економічного аналізу та оцінки наслідків прийнятих рішень. Як підкреслює В. Литвин, інтеграція аналітичної оцінки у процес правового супроводу дозволяє здійснювати прогнозування ризиків, визначати потенційний вплив управлінських дій на соціально-економічний розвиток громади, а також забезпечувати зворотний зв'язок між результатами реалізації рішень і подальшими стратегічними планами [3, с. 105]. П. Козлов, у свою чергу, наголошує, що така оцінка створює підґрунтя для забезпечення балансу між правовою стабільністю, гнучкістю управлінських рішень і соціальною доцільністю їх реалізації [9, с. 75]. Отже, включення соціально-економічного аналізу у структуру юридичного супроводу надає можливість переходу від формального дотримання законодавчих норм до моделі управління, орієнтованої на результат і сталий розвиток громади.

Нормативно-правова база юридичного супроводу публічно-управлінських рішень органів місцевого самоврядування в Україні становить фундаментальну

основу для забезпечення законності, легітимності та ефективності управлінських процесів у публічному секторі. Вона формує правові межі функціонування місцевої влади, визначає принципи її організації, регламентує процедури ухвалення, реалізації та контролю за виконанням рішень, а також інтегрує ключові засади відкритості, прозорості й підзвітності перед громадськістю [1, с. 42]. Саме нормативна база виступає гарантією того, що управлінські рішення органів місцевого самоврядування приймаються в межах правового поля, узгоджено з національними стандартами державного управління та міжнародними демократичними принципами.

Особливе місце у формуванні нормативно-правової бази займають спеціальні закони, які регулюють діяльність посадових осіб місцевого самоврядування, їх етичну поведінку, дисциплінарну відповідальність та запобігання конфлікту інтересів. Так, Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» визначає правовий статус службовців, їхні обов'язки, гарантії діяльності, підстави та порядок проходження служби, тоді як Закон України «Про запобігання корупції» формує механізми забезпечення прозорості, доброчесності та підзвітності у процесі прийняття управлінських рішень. На думку О. Шевченка, чітке визначення прав і обов'язків службовців, а також закріплення етичних норм поведінки значною мірою зменшують ризики зловживань і правових колізій, сприяючи стабільності процедур юридичного супроводу [4, с. 110]. Хоча Закон України «Про державну службу» формально не поширюється на місцеве самоврядування, його окремі положення щодо професійної компетентності, доброчесності та оцінювання діяльності посадових осіб можуть бути адаптовані для посилення єдності правового регулювання у сфері публічної служби [5, с. 51].

В умовах цифрової трансформації публічного управління особливого значення набуває інтеграція сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у нормативно-правову базу юридичного супроводу органів місцевого самоврядування. Йдеться насамперед про законодавче врегулювання електронного документообігу, використання кваліфікованого електронного

підпису, створення та функціонування електронних реєстрів і систем управління документами, що забезпечують прозорість, оперативність і контрольованість управлінських процесів. Упровадження таких технологій формує нову парадигму правового забезпечення діяльності місцевих органів влади, в якій цифрові інструменти стають не лише технічним засобом, а й важливим елементом правової інфраструктури. Як зазначає В. Коваленко, цифровізація юридичного супроводу дозволяє автоматизувати рутинні операції, знизити адміністративні витрати, підвищити ефективність роботи юридичних служб, а також створює умови для постійного моніторингу законності та оперативного виявлення правових ризиків на всіх етапах формування, ухвалення та реалізації управлінських рішень [11, с. 51]. Таким чином, інтеграція цифрових інструментів у нормативно-правову базу є не лише ознакою технічного прогресу, а й важливим чинником підвищення рівня правової визначеності, прозорості та підзвітності у сфері місцевого самоврядування.

Юридичний супровід публічно-управлінських рішень органів місцевого самоврядування в Україні розглядається як цілісна, багатофункціональна система, спрямована на забезпечення законності, ефективності та легітимності управлінських дій на всіх етапах їх вироблення, ухвалення та реалізації. Його сутність полягає у комплексному поєднанні трьох взаємопов'язаних функцій – превентивної, регламентуючої та контрольної, які взаємодіють у межах єдиного організаційно-правового механізму. Це поєднання забезпечує стабільність правових процесів, підвищує рівень прозорості ухвалення рішень, сприяє формуванню правової культури управлінців і гарантує передбачуваність у діяльності органів місцевого самоврядування [1, с. 42; 3, с. 98].

Важливою складовою правового забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування є система спеціальних законодавчих актів, які визначають правовий статус посадових осіб, регламентують особливості їхньої службової діяльності та встановлюють етичні, антикорупційні й трудові стандарти поведінки. Серед них провідне місце посідає Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який деталізує правовий статус

службовців, їхні основні права, обов'язки, обмеження, вимоги до професійної етики та підстави відповідальності за порушення службової дисципліни. Цей закон виконує системоутворюючу функцію у формуванні правової культури публічної служби, забезпечуючи прозорість та підзвітність діяльності посадових осіб. Водночас Закон України «Про запобігання корупції» виступає інструментом правового контролю та превенції зловживань, закріплюючи механізми запобігання конфлікту інтересів, обмеження сумісництва та декларування доходів, що сприяє зміцненню довіри громадськості до органів місцевого самоврядування [4, с. 110].

Науковий дискурс щодо нормативно-правового забезпечення юридичного супроводу публічно-управлінських рішень демонструє різні підходи до оцінки його ефективності та достатності. Так, М. Петренко вважає, що сучасне законодавство характеризується наявністю широкого поля для суб'єктивного тлумачення правових норм, що може призводити до неоднозначності правозастосування, виникнення колізій та прийняття управлінських рішень, які не повною мірою відповідають принципу правової визначеності [9, с. 97]. У протилежність цьому, Л. Гришук наголошує, що надмірна деталізація нормативних положень породжує ризики бюрократизації, знижує оперативність реагування на управлінські виклики й ускладнює процес ухвалення рішень, що негативно впливає на ефективність діяльності місцевої влади [10, с. 72].

Зміст правових імперативів юридичного супроводу ґрунтується на конституційних засадах верховенства права, законності, народовладдя, підзвітності органів влади та правової визначеності, що гарантують реалізацію прав і свобод територіальних громад у межах місцевого самоврядування. Законодавчі акти, зокрема Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування», Закон «Про запобігання корупції», Кодекс законів про працю України та інші, визначають організаційно-правові рамки діяльності місцевих рад, встановлюють вимоги до посадових осіб, процедури ухвалення рішень, порядок їх оприлюднення, реалізації та контролю. У сукупності вони забезпечують належний рівень

правової визначеності, підвищують прозорість процедур, зміцнюють відповідальність службовців і формують правові передумови для сталого розвитку територіальних громад.

Інтеграція цих норм у межах системного підходу сприяє синтезу трьох базових функцій юридичного супроводу – превентивної, регламентуючої та контрольної. Превентивна функція забезпечує своєчасне виявлення потенційних правових ризиків і попередження порушень законності; регламентуюча – формує чітку структуру та стандарти процедур підготовки, ухвалення й виконання рішень; контрольна – гарантує відповідність реалізованих управлінських дій чинному законодавству та принципам належного врядування. Взаємодія цих функцій створює умови для стабільності управлінських процесів, зміцнення правової відповідальності посадових осіб і підвищення рівня легітимності рішень органів місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА ЮРИДИЧНОГО СУПРОВОДУ ВИРОБЛЕННЯ Й РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДОСЛІДЖУВАНИМ ОРГАНОМ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Оцінка організаційного забезпечення юридичного супроводу вироблення й реалізації публічно-управлінських рішень органом місцевого самоврядування

Організаційне забезпечення юридичного супроводу процесу вироблення та реалізації публічно-управлінських рішень у діяльності Луцької міської ради формально ґрунтується на базових принципах правової визначеності, процедурної послідовності, підзвітності та відкритості, що відповідає вимогам сучасного публічного адміністрування. Водночас, практичний аналіз функціонування відповідних структурних підрозділів виявляє певні системні дисбаланси між нормативно задекларованими підходами та реальною організаційною культурою правового опрацювання управлінських актів. Зокрема, спостерігається розрив між формальною наявністю процедур контролю та їх фактичним змістовним наповненням, що знижує ефективність механізмів юридичного супроводу у сфері локального врядування.

Департамент юридичного забезпечення Луцької міської ради, як ключовий суб'єкт правового контролю, а також залучені до експертизи проєктів рішень посадові особи структурних підрозділів виконкому, відповідно до своїх повноважень, зобов'язані забезпечувати комплексну оцінку документів на предмет їх відповідності Конституції та законам України, відповідності вимогам антикорупційного законодавства, дотримання регламентних процедур, а також прогнозування регуляторного впливу на соціально-економічне середовище громади. Проте, аналіз практики підготовки правових висновків засвідчує, що значна частина з них має формалізований характер, обмежується описовими оцінками і не містить глибокого аналітичного обґрунтування можливих юридичних ризиків, колізій чи альтернативних варіантів правозастосування.

Найбільш виразно зазначені проблеми проявляються у сфері регуляторної діяльності, яка охоплює питання встановлення тарифів на комунальні послуги, благоустрою територій, розміщення тимчасових споруд, організації паркування та регулювання містобудівних процесів. Відповідно до Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», органи місцевого самоврядування зобов'язані проводити аналіз регуляторного впливу, залучати громадськість і суб'єктів господарювання до обговорення проєктів рішень, а також враховувати отримані пропозиції до моменту їх ухвалення. Формально Луцька міська рада дотримується вимог цього закону: на офіційному вебсайті систематично публікуються проєкти регуляторних актів, а департамент юридичного забезпечення готує експертні висновки щодо їх відповідності чинному законодавству. Проте, якісний аналіз змісту таких висновків свідчить про їхній здебільшого декларативний характер – обмеження до констатації фактів («порушень не виявлено») без наведення глибоких правових аргументів, альтернативних сценаріїв правозастосування чи посилань на релевантну судову практику [12, с. 145]. Це знижує превентивний потенціал юридичного супроводу та створює ризики для правової стійкості регуляторних актів у разі їх подальшого оскарження або судового перегляду.

Водночас, оцінка діяльності Луцької міської ради у контексті загальнонаціональних ініціатив засвідчує її прогрес у розвитку відкритості та цифровізації управлінських процесів. Згідно з результатами щорічного системного моніторингу, проведеного у 2024 році Програмою розвитку ООН спільно із Секретаріатом Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, Луцька міська рада посіла 10-те місце серед 147 об'єктів моніторингу за рівнем дотримання конституційних прав громадян на доступ до інформації та право на звернення. Такий показник свідчить про високий рівень організаційної дисципліни у сфері публічних комунікацій, прозорості діяльності ради та ефективності внутрішніх процедур взаємодії з громадськістю.

Важливим свідченням позитивної динаміки у напрямі модернізації управлінських практик стало визнання Центру надання адміністративних послуг

міста Луцька, який отримав відзнаку під час всеукраїнського форуму «*Дієвий ЦНАП: точка доступу до державного сервісу та цифрового майбутнього*» (Хмельницька область, грудень 2024 року). Захід об'єднав понад 170 представників адміністративних структур з усієї країни та відзначив Луцьк як один із лідерів цифрової трансформації на місцевому рівні.

Крім того, Луцька міська територіальна громада увійшла до рейтингу ста найкращих цифрових громад України, посівши 9-те місце та отримавши почесну відзнаку на форумі «*Digital Power Summit 2024: цифрове лідерство громад*» за впровадження інноваційних управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності роботи органів влади, прозорість процесів і покращення якості життя мешканців. Така висока оцінка підтверджує орієнтацію муніципалітету на принципи «смайт-врядування» та розвиток цифрових сервісів, що є складовою сучасного правового та адміністративного менеджменту.

Слід також відзначити активну участь Луцької міської ради у міжнародних програмах підтримки місцевого розвитку. Під час конференції «*Стан місцевого самоврядування: виклики та перспективи*» рада отримала відзнаку за надійне партнерство та системну участь у реалізації ініціативи в межах проєкту GIZ-ПРООН «Підтримка швидкого економічного відновлення українських муніципалітетів». Одним із ключових напрямів цього партнерства є проєкт «*Створення багатofункціонального простору для бізнесу в місті Луцьку*», який передбачає реконструкцію занедбаного приміщення колишнього кінотеатру «Батьківщина» у сучасний бізнес-хаб – центр розвитку підприємництва, взаємодії громадського сектору та місцевої влади. Реалізація такого проєкту не лише сприяє підвищенню інвестиційної привабливості громади, але й демонструє інтеграцію стратегічного та правового підходів у муніципальному управлінні.

У 2024 році проєкт «Підприємливі діти: Луцьк–Люблін», реалізований у межах міжнародного партнерства між Луцькою міською радою та інституціями Республіки Польща, став прикладом ефективної міжмуніципальної співпраці у сфері громадянської освіти та розвитку підприємницької компетентності молоді.

Ця ініціатива була включена до Збірника історій «Громадянське суспільство, бізнес та влада – кращі практики співпраці», що підготовлений у рамках проєкту «Ініціатива секторальної підтримки громадянського суспільства України» за участю Міністерства культури та інформаційної політики України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України та Національної соціальної сервісної служби України. За результатами проведеного Третього щорічного конкурсу історій успішної співпраці цей проєкт здобув перемогу, засвідчивши високий рівень інституційної спроможності Луцької громади та ефективність партнерської взаємодії між владою, громадськістю і бізнесом у сфері соціально-економічного розвитку регіону.

Під час заключної конференції «Учасницька демократія: ключовий фактор стійкості України» Луцька міська рада отримала почесну відзнаку Ради Європи за активне залучення мешканців до процесу ухвалення управлінських рішень, розвиток механізмів громадської участі та впровадження інструментів партисипативного управління. Ця нагорода підтвердила ефективність реалізації принципів відкритості, підзвітності та інклюзивності у муніципальному управлінні, а також зміцнила імідж Луцька як міста, орієнтованого на європейські стандарти демократичного врядування.

Високий рівень довіри громадян до діяльності міської влади підтверджують і результати Всеукраїнського муніципального опитування, проведеного Міжнародним республіканським інститутом (IRI). Згідно з результатами дослідження, Луцьк посів перше місце серед усіх українських міст за індексом якості муніципальних послуг, що свідчить про ефективність управлінських рішень, системність підходів до надання публічних сервісів і високий рівень задоволеності мешканців роботою органів місцевого самоврядування. Зокрема, найвищі показники схвалення отримали послуги з водопостачання (86%), опалення (80%), вуличного освітлення (84%), діяльності шкіл (72%) та дитячих садків (70%). Значну позитивну оцінку мають також послуги у сфері збору та утилізації відходів (78%), транспортної інфраструктури

(71 %), роботи Центру надання адміністративних послуг (70 %) і медичних закладів (47 %). Такі результати підтверджують не лише якість надання послуг, а й ефективність управлінських процедур, у тому числі юридичного супроводу, який забезпечує законність і прозорість рішень виконавчих органів влади.

Так, при розробленні рішень, пов'язаних із розміщенням тимчасових споруд для провадження підприємницької діяльності, юридичний департамент Луцької міської ради переважно обмежується перевіркою документів на предмет відповідності їх положенням чинного нормативного акта – «Положення про порядок розміщення МАФів». Однак відсутність аналітичного розділу, який би містив оцінку наслідків таких рішень для конкурентного середовища, рівного доступу суб'єктів підприємництва до комунального майна, а також потенційних ризиків судових оскаржень, суттєво знижує стратегічну цінність правової експертизи. У результаті юридичний супровід у цій сфері виконує здебільшого формальну функцію – перевірку відповідності форми, а не змісту рішення вимогам законодавства, що фактично трансформує його з механізму запобігання зловживанням на інструмент легітимації вже ухвалених адміністративних рішень [15, с. 203].

Варто наголосити, що попри наявність системних проблем і певну формалізованість окремих елементів процесу, система юридичного супроводу у діяльності Луцької міської ради не позбавлена ефективних складових, які засвідчують поступове формування інституційної спроможності органів місцевого самоврядування у сфері правового забезпечення управлінських рішень. Практика опрацювання проєктів нормативно-правових актів у сфері благоустрою є показовою з точки зору забезпечення процедурної дисципліни, дотримання принципу законності та послідовності у підготовці управлінських документів. Зокрема, під час розроблення Правил благоустрою Луцької міської територіальної громади юридичний департамент продемонстрував активну позицію, наполягаючи на включенні до нормативного документа положень, які передбачають чітку відповідальність за порушення стандартів утримання прибудинкових територій. Крім того, за ініціативою юридичної служби до

Правил було внесено норму про обов'язкове погодження з департаментом юридичного забезпечення всіх рішень щодо демонтажу об'єктів самочинного будівництва, що стало важливим кроком до забезпечення балансу між владними повноваженнями муніципалітету та правами суб'єктів господарювання.

Ефективність діяльності Луцької міської ради у сфері правозастосування підтверджується також кількісними показниками роботи адміністративної комісії, яка діє при виконавчому комітеті. Упродовж 2024 року комісією було розглянуто 484 адміністративні протоколи, за результатами яких ухвалено 463 постанови, тоді як 125 проваджень закрито з різних процесуальних підстав. За результатами розгляду справ накладено адміністративні стягнення у вигляді штрафів на загальну суму 373,8 тис. грн, із яких 297,4 тис. грн фактично сплачено правопорушниками до бюджету громади станом на 31 грудня 2024 року. Протягом року проведено 22 засідання адміністративної комісії, що свідчить про сталість її діяльності та регулярність виконання контрольних функцій у межах місцевої юрисдикції.

Позитивним є також досвід юридичного департаменту у сфері захисту майнових прав громади та представництва інтересів ради в судах. Зокрема, у 2024 році судами ухвалено рішення про стягнення на користь Луцької міської ради 19 298,1 тис. грн безпідставно збережених коштів, отриманих за користування земельними ділянками комунальної власності без укладення договорів оренди, а також невнесених коштів пайової участі. Водночас, на виконання судових рішень юридичними та фізичними особами впродовж того ж року фактично сплачено 10 371,7 тис. грн до місцевого бюджету. Така результативність свідчить про підвищення рівня правової дисципліни у сфері земельних та майнових відносин, а також про ефективність представницької функції юридичного департаменту.

Особливої уваги заслуговує практика мирного врегулювання судових спорів, яка демонструє прагнення до запровадження сучасних форм альтернативного вирішення правових конфліктів. У 2024 році юридичним департаментом підготовлено та подано до суду дві мирові угоди, затверджені

судом, відповідно до яких до бюджету Луцької міської ради було стягнуто 577,9 тис. грн. Такий підхід не лише зменшує витрати громади на судові процеси, а й підвищує рівень партнерської взаємодії між органом місцевого самоврядування та суб'єктами господарювання.

У 2024 році юридичний департамент Луцької міської ради продовжив системну роботу, спрямовану на захист майнових прав територіальної громади, забезпечення законності управлінських рішень та зміцнення правових основ комунальної власності. Зокрема, у межах реалізації положень Цивільного кодексу України та Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» Луцькою міською радою було подано заяву про визнання спадщини відумерлою, за результатами розгляду якої суд ухвалив рішення про передачу у комунальну власність громади однієї квартири, що не мала спадкоємців. Це свідчить про ефективне використання механізмів судового захисту інтересів громади та активну позицію міської ради у сфері збереження й відновлення комунального майна.

Крім того, за позовом Луцької міської ради Господарським судом Волинської області було ухвалено рішення про повернення у комунальну власність приміщення площею 493,3 м², яке перебувало у незаконному володінні приватних осіб. Зазначене рішення стало прецедентним прикладом ефективного юридичного супроводу судових процесів та засвідчило підвищення рівня правової спроможності муніципалітету у сфері управління комунальними активами. Завдяки такій діяльності Луцька міська рада демонструє не лише дотримання законності, але й послідовну реалізацію політики правового захисту інтересів громади.

Юридичний департамент також забезпечував попередню правову експертизу усіх проєктів нормативно-розпорядчих актів, що надходили на розгляд ради, виконавчого комітету та міського голови. Упродовж 2024 року проведено правовий аналіз 8 032 проєктів документів, що свідчить про масштабність і системність роботи у сфері правового забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування. Така кількість опрацьованих актів є

показником високої інституційної спроможності юридичної служби та її ключової ролі у формуванні правової політики на муніципальному рівні.

У межах публічних закупівель у 2024 році Луцькою міською радою оголошено 216 відкритих торгів із особливостями, з яких 233 процедури закупівель були проведені або завершені, у тому числі 200 закупівель здійснено для потреб Збройних Сил України. Це свідчить про активну участь міської ради у забезпеченні обороноздатності держави та підтримці національних пріоритетів у межах місцевої компетенції. Водночас юридичний супровід усіх процедур закупівель забезпечувався у відповідності до вимог законодавства, зокрема Закону України «Про публічні закупівлі» та постанов Кабінету Міністрів України, що регламентують особливості проведення закупівель в умовах воєнного стану.

Таким чином, діяльність юридичної служби Луцької міської ради у 2024 році характеризується послідовною реалізацією функцій правового контролю, представництва інтересів громади у судах, аналітичного забезпечення управлінських процесів та юридичного супроводу господарських і майнових відносин. Разом із тим, для повнішого розуміння співвідношення між формально задекларованими функціями юридичної служби та реальним змістом її діяльності доцільним є проведення порівняльного аналізу, результати якого представлено у таблиці 2.1.

Аналіз представлених даних дозволяє зробити висновок, що організаційна модель юридичного супроводу в Луцькій міській раді характеризується переважно бюрократичним типом функціонування, орієнтованим на формальне виконання встановлених процедур і мінімізацію юридичних ризиків, а не на забезпечення високої правової якості управлінських актів. Така модель є наслідком структурної перевантаженості департаменту юридичного забезпечення, який змушений обслуговувати значний обсяг управлінських процесів при обмежених кадрових і часових ресурсах. Унаслідок цього юридичний супровід набуває реактивного характеру, коли основна увага

зосереджується не на концептуальному опрацюванні рішень, а на їх формально-правовому узгодженні із чинним законодавством.

Таблиця 2.1.

Функцій юридичної служби Луцької міської ради

Аспект оцінки	Нормативно визначена функція	Реальний стан виконання	Характер проблеми
Правова експертиза проектів рішень	Здійснення повної правової оцінки відповідності законодавству	Формальний описовий висновок без обґрунтування ризиків	Низька глибина аналізу
Антикорупційна перевірка	Виявлення корупційних ризиків на етапі проектування рішень	Зазвичай відсутня або зводиться до загального твердження «ризиків не виявлено»	Формальність процедур
Взаємодія з громадськістю	Забезпечення консультацій та врахування зауважень	Обмежується публікацією на сайті без реальної реакції на пропозиції	Одностороння комунікація
Моніторинг реалізації рішень	Аналіз правозастосування після впровадження	Відсутній як системна практика	Втрата зворотного зв'язку

Примітка. Сформовано за матеріалами Юридичного департаменту Луцької міської ради

Статистичні показники діяльності Луцької міської ради у 2024 році відображають значну інтенсивність нормотворчої та адміністративної роботи. Протягом року проведено 14 сесій, з яких 2 – позачергові, під час яких розглянуто 1 854 питання і ухвалено 1 465 рішень. Тематика прийнятих рішень охоплює широкий спектр управлінських сфер – від інституційного розвитку громади до енергетичної безпеки, освіти, соціального захисту та цифрової трансформації.

Поряд із нормотворчою діяльністю, Луцька міська рада активно реалізовує функцію інституційного представництва громади на національному рівні. Упродовж 2024 року депутати та виконавчі органи підготували низку звернень до Президента України, Верховної Ради, Кабінету Міністрів, народних депутатів і центральних органів виконавчої влади. Серед них – звернення щодо посилення публічного висвітлення проблеми полонених і безвісти зниклих захисників та цивільних осіб, ініціатива щодо підвищення заробітних плат педагогічним і науково-педагогічним працівникам, а також звернення щодо компенсації різниці в тарифах підприємствам теплопостачання. Такі документи демонструють

активну позицію міської ради у сфері захисту соціально-економічних прав мешканців громади та її залучення до процесів формування державної політики.

Значну роль у забезпеченні змістовного опрацювання управлінських рішень відіграють постійні комісії міської ради, які у 2024 році провели 108 засідань та розглянули понад 2 400 питань, що свідчить про стабільність інституційних механізмів колегіальної роботи. Крім того, протягом року відбулося 20 засідань виконавчого комітету, з яких 7 – позачергові, що свідчить про високу динаміку ухвалення оперативних управлінських рішень в умовах змін зовнішнього середовища та необхідності швидкого реагування на потреби громади.

Упродовж 2024 року виконавчий комітет Луцької міської ради продемонстрував високий рівень інституційної активності, ухваливши 1 898 рішень, які охоплюють широкий спектр питань соціально-економічного, адміністративного та регуляторного характеру. Серед ухвалених актів варто виокремити документи нормативного значення, що безпосередньо впливають на розвиток муніципального управління та формування місцевої політики. Зокрема, було затверджено Положення про сектор військових поховань на міському кладовищі у селі Гаразджа, яке встановлює порядок облаштування, утримання та догляду за місцями поховання військовослужбовців і героїв російсько-української війни. Також ухвалено Порядок встановлення меморіальних дощок на території Луцької міської територіальної громади, який визначає чіткі критерії відбору осіб, увічнення пам'яті та процедуру погодження відповідних рішень.

Важливим напрямом діяльності стала також актуалізація регуляторного поля у сфері реклами – у новій редакції прийнято Порядок розміщення зовнішньої реклами на території Луцької міської територіальної громади, який адаптовано до сучасних вимог урбаністики та інформаційного простору. Значна частина рішень виконавчого комітету стосувалася забезпечення життєдіяльності громади в умовах воєнного стану, посилення соціального захисту вразливих категорій населення, а також підтримки військовослужбовців і осіб, які постраждали внаслідок воєнних дій. У цих рішеннях відображено прагнення

міської ради до балансу між оперативністю управлінських дій та дотриманням принципів правової визначеності, законності й гуманітарної орієнтації місцевої політики.

Для забезпечення прозорості управлінських процедур та дотримання принципу відкритості влади всі рішення міської ради й виконавчого комітету опубліковано на офіційному вебсайті Луцької міської ради (<https://www.lutskrada.gov.ua>) у розділі «Документи». Крім того, відеозаписи пленарних засідань ради та засідань виконавчого комітету розміщуються у відкритому доступі в розділі «Онлайн-трансляції», а результати поіменного голосування за кожен із проєктів рішень – у розділі «Міська влада». Це свідчить про системне впровадження принципів електронного врядування, відкритості та публічної підзвітності, що відповідає європейським стандартам good governance.

Станом на 31 грудня 2024 року загальна чисельність апарату міської ради та її виконавчих органів становила 697,5 штатних одиниць, що забезпечує належне функціонування управлінської інфраструктури. Організаційна структура міської ради включає 12 департаментів, 8 управлінь, 15 відділів і 1 службу, що свідчить про достатній рівень спеціалізації та функціонального розподілу повноважень. Наприкінці 2024 року міським головою прийнято рішення про створення департаменту з питань ветеранської політики шляхом реорганізації та передачі відповідних повноважень від департаменту соціальної та ветеранської політики. Важливо, що створення нового структурного підрозділу не потребує додаткових штатних одиниць, що свідчить про раціональне використання кадрових ресурсів. Завдання нового департаменту полягає у забезпеченні комплексної адаптації ветеранів до цивільного життя, розвитку програм їх соціальної інтеграції та реалізації проєктів, спрямованих на зміцнення громади через участь ветеранів у місцевому розвитку.

Окремої уваги потребує аналіз взаємодії юридичного департаменту з депутатським корпусом, оскільки саме на етапі підготовки проєктів рішень до розгляду сесій виявляються ключові організаційно-процедурні проблеми.

Результати аналізу рішень Луцької міської ради за 2023–2024 роки підтверджують, що приблизно у 35 % випадків юридичні висновки мали рекомендаційний характер і не впливали на кінцевий зміст документів [16, с. 178]. Це свідчить про обмежену роль юридичної служби у процесі формування змісту управлінських рішень та домінування адміністративно-політичних чинників над правовою логікою у діяльності окремих підрозділів. Внаслідок цього юридичний супровід виконує переважно функцію процедурної легітимації, а не аналітичного правового регулювання, що знижує його стратегічну ефективність.

Одним із характерних проявів організаційних дисфункцій у системі юридичного супроводу діяльності Луцької міської ради є відсутність єдиної централізованої електронної бази документів і консолідованого реєстру правових висновків, що ускладнює систематизацію інформації, унеможлиблює повноцінний моніторинг дотримання законності та створює ризики дублювання або суперечливості правових позицій. Наявна ситуація свідчить про фрагментарність інформаційних потоків між структурними підрозділами ради, що негативно впливає на ефективність правового аналізу та своєчасність реагування на потенційні колізії у правозастосуванні. Відсутність централізованої бази також знижує рівень аналітичної прозорості в управлінні юридичною інформацією, ускладнюючи пошук, порівняння та оцінку вже напрацьованих правових позицій при підготовці нових рішень.

Практика діяльності Луцької міської ради демонструє, що найбільш конфліктогенними сферами регуляторної політики залишаються питання благоустрою територій та розміщення малих архітектурних форм (МАФів). Саме у цих напрямках відсутність єдиної бази правових висновків і фрагментарність юридичного контролю призводять до виникнення неоднозначностей у тлумаченні норм місцевих положень, перевищення повноважень окремими структурними підрозділами або недотримання процедур громадського обговорення. Як наслідок, значна частина таких рішень стає предметом судового оскарження, що не лише створює фінансові ризики для громади, але й негативно

впливає на рівень довіри громадян до муніципальної влади. Цей факт свідчить про недостатній рівень превентивного юридичного контролю та формалізований характер проведення правової експертизи, що підтверджується науковими дослідженнями та практичними спостереженнями [17, с. 92].

Для візуалізації співвідношення між формальними та фактичними функціями юридичного супроводу у структурі діяльності Луцької міської ради пропонується аналітична таблиця 2.2, яка узагальнює ключові аспекти нормативно задекларованих повноважень юридичної служби та практичні результати їх реалізації в умовах сучасної муніципальної практики.

Таблиця 2.1.

Функції юридичного супроводу публічно-управлінських рішень в Луцькій міській раді

Параметр	Формально задекларована функція	Фактична практика	Вплив на якість рішень
Погодження рішень	Повна оцінка відповідності законодавству та регуляторних вимог	Часткова перевірка, рекомендаційний характер висновків	Часткове забезпечення легітимності
Взаємодія з депутатами	Консультації та обґрунтування правових позицій	Юридичні зауваження часто не враховуються	Низький вплив на зміст рішення
Моніторинг виконання	Системний аналіз реалізації актів	Відсутній як регулярна практика	Втрата контролю за правовими наслідками
Реєстрація та зберігання	Єдина база документів	Фрагментарне збереження	Ускладнення аналітики та повторного використання досвіду
Превентивна правова оцінка	Прогнозування ризиків та колізій	Обмежена або відсутня	Підвищений ризик судових спорів

Примітка. Сформовано за матеріалами Юридичного департаменту Луцької міської ради

Аналіз наведених параметрів дає підстави стверджувати, що система юридичного супроводу у структурі Луцької міської ради має суттєві ознаки обмеженості впливу на стратегічний рівень ухвалення рішень, що проявляється у відсутності реальних механізмів впливу департаменту юридичного забезпечення на процес формування регуляторних актів. На практиці юридична

служба виконує переважно контрольну-процедурну функцію, зосереджену на перевірці відповідності документів установленим вимогам і формальному погодженні їх текстів. Така модель діяльності, позбавлена аналітичної складової, створює передумови для виникнення конфліктів інтересів, правової формалізації процесів і потенційного покладання юридичної відповідальності на орган місцевого самоврядування у судовому порядку.

Не менш важливою складовою оцінки організаційного забезпечення юридичного супроводу є взаємодія департаменту з громадськістю та зовнішніми стейкхолдерами. Законодавство України визначає обов'язковість проведення публічних консультацій і громадського обговорення регуляторних актів, у тому числі шляхом публікації проєктів на офіційному сайті ради та збору зауважень від фізичних осіб, підприємців і громадських об'єднань. Однак аналіз практики Луцької міської ради засвідчує, що ці процедури мають здебільшого декларативний характер. У багатьох випадках проєкти рішень публікуються без зазначення чітких строків подання пропозицій, а отримані зауваження не систематизуються і не розглядаються комплексно. Відповідно, ефективність громадського контролю втрачається, адже більшість коментарів залишається без офіційної відповіді або належного врахування під час доопрацювання документів. Це знижує рівень довіри населення до процесу ухвалення регуляторних рішень і послаблює принципи публічності та прозорості у сфері місцевого врядування [19, с. 212].

Аналіз судової практики за 2022–2024 роки свідчить, що понад 20 % позовів до Луцької міської ради пов'язані саме з недосконалістю юридичного супроводу регуляторних рішень, зокрема у сферах благоустрою, розміщення тимчасових споруд (МАФів) та тарифоутворення. Цей факт є показовим індикатором системної проблеми відсутності превентивного юридичного аналізу та недостатнього рівня внутрішнього аудиту правових документів [20, с. 87].

Для структурного узагальнення сильних і слабких сторін організаційного забезпечення юридичного супроводу у діяльності Луцької міської ради у дисертації представлено порівняльну таблицю 2.3, яка відображає ключові

тенденції, проблеми та перспективні напрями вдосконалення правового забезпечення регуляторної діяльності на муніципальному рівні.

Таблиця 2.3.

Узагальнення сильних і слабких сторін організаційного забезпечення юридичного супроводу Луцької міської ради

Компонент організаційного забезпечення	Сильні сторони	Слабкі сторони	Рекомендації для покращення
Структура департаменту	Наявність підрозділів правової експертизи, ведення реєстрів	Перевантаженість, відсутність чіткої спеціалізації	Оптимізація штатного розпису, виділення аналітичних груп
Процедури правової експертизи	Формальні положення щодо погодження	Низька аналітична глибина, відсутність превентивного прогнозування	Впровадження методик оцінки ризиків і колізій
Взаємодія з депутатським корпусом	Регламентовані консультації	Зауваження юристів часто ігноруються	Забезпечення механізму обов'язкового врахування юридичних рекомендацій
Взаємодія з громадськістю	Публікація проектів рішень	Формальний розгляд зауважень	Запровадження системи електронного опрацювання пропозицій
Моніторинг та аналіз виконання рішень	Ведення реєстрів	Відсутність системного контролю за результатами виконання	Розробка аналітичних інструментів та регулярних звітів

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна дійти висновку, що організаційне забезпечення юридичного супроводу вироблення та реалізації публічно-управлінських рішень у Луцькій міській раді має змішаний характер, поєднуючи окремі позитивні елементи із системними недоліками, що знижують ефективність правового забезпечення управлінських процесів. До сильних сторін цієї системи слід віднести наявність формально структурованої організаційної моделі департаменту юридичного забезпечення, яка передбачає визначений розподіл функцій, відповідальності та підзвітності працівників. Важливою позитивною характеристикою є ведення внутрішніх реєстрів рішень і

правових висновків, що створює мінімальний рівень процедурної прозорості, дозволяє контролювати етапи проходження документів і фіксувати процес їх погодження та реалізації.

Для підвищення результативності юридичного супроводу публічно-управлінських рішень доцільним є запровадження комплексу стратегічних реформаторських заходів, спрямованих на зміцнення інституційного потенціалу юридичного департаменту. Передусім слід створити аналітичні підрозділи (групи) у складі департаменту, які спеціалізуються на прогнозуванні правових ризиків, виявленні потенційних колізій і формуванні рекомендацій щодо їх усунення. Важливо розробити й упровадити уніфіковані методики аналізу регуляторного впливу з урахуванням соціально-економічних, правових та управлінських чинників. Одночасно необхідно інтегрувати цифрові системи електронного документообігу з функціями аналітичного відстеження історії рішень, контролю за строками їх реалізації та фіксації юридичних висновків.

Серед ключових пропозицій також варто виокремити впровадження обов'язкового механізму врахування юридичних висновків при ухваленні рішень виконавчими органами та радою; підвищення рівня взаємодії юридичного департаменту з громадськістю через створення електронної платформи для опрацювання пропозицій, зауважень і публічних консультацій; а також розробку внутрішніх стандартів аналітичного аудиту управлінських рішень із регулярною оцінкою їх правової ефективності.

Подальший аналіз доцільно зосередити на дослідженні процесу підготовки регуляторних рішень у Луцькій міській раді, який включає декілька послідовних етапів, кожен із яких має критичне значення для забезпечення правомірності та ефективності прийнятих актів. На початковому етапі ініціатива щодо розроблення проекту рішення виходить від відповідного департаменту або виконавчого органу, який формує зміст документа з урахуванням потреб громади, стратегічних пріоритетів міста та вимог чинного законодавства. Наступним кроком є передача проекту до департаменту юридичного забезпечення для проведення експертизи, що повинна охоплювати оцінку

відповідності Конституції України, законам та підзаконним актам, а також аналіз регуляторного впливу та можливих колізій із чинними нормативами.

Однак на практиці юридична експертиза часто зводиться до формальної перевірки відповідності рішень Статуту міста або регламентним вимогам, без належного опрацювання соціально-економічних наслідків, правових ризиків та механізмів виконання ухвалених актів. Це свідчить про потребу реформатування юридичного супроводу з адміністративно-контрольного у стратегічно-аналітичний інститут, спроможний забезпечити не лише законність, а й ефективність, легітимність і соціальну прийнятність публічно-управлінських рішень [22, с. 56].

На третьому етапі процесу підготовки та ухвалення регуляторних актів відбувається їх погодження з депутатським корпусом, що виступає важливою ланкою у забезпеченні легітимності, прозорості та збалансованості управлінських рішень. Зокрема, близько 30–35 % юридичних зауважень не враховуються у фінальній редакції проєктів рішень, попри їх правову обґрунтованість та відповідність вимогам законодавства. Така ситуація найбільш характерна для політично чутливих сфер, зокрема питань тарифоутворення, земельних відносин, містобудівної політики та розміщення тимчасових споруд (МАФів).

Після завершення внутрішнього погодження проєкт рішення підлягає оприлюдненню для громадського обговорення, що є важливою складовою забезпечення відкритості діяльності органів місцевого самоврядування. Проте аналіз практики Луцької міської ради засвідчує, що наявні механізми громадських консультацій мають здебільшого формальний характер і не забезпечують належного рівня інтерактивності чи аналітичного опрацювання пропозицій від громадськості.

У підсумку можна констатувати, що етап погодження та громадського обговорення рішень у Луцькій міській раді виконує переважно процедурну функцію, не забезпечуючи належного аналітичного зворотного зв'язку між юридичним департаментом, депутатським корпусом і громадськістю. Це суттєво

обмежує можливості для реалізації системного, інтегрованого підходу до юридичного супроводу, який би поєднував експертну правову оцінку, суспільну участь та політичну відповідальність у межах єдиної управлінської моделі.

Для більш глибокого порівняльного розуміння організаційної ефективності юридичного супроводу діяльності Луцької міської ради доцільно використати аналітичну таблицю 2.4, у якій узагальнено сильні та слабкі сторони функціонування правового механізму ради у співставленні з практиками провідних українських міст.

Таблиця 2.4.

Порівняння організаційної ефективності юридичного супроводу Луцької міської ради на тлі кращих практик інших українських міст

Компонент	Луцька міська рада	Львівська міська рада	Харківська міська рада	Примітка
Глибина правової експертизи	Формальна, рекомендаційна	Аналітична, з прогнозом ризиків	Аналітична, з врахуванням судової практики	Луцьк відстає за аналітикою
Взаємодія з депутатами	Зауваження частково враховуються	Юридичні висновки обов'язкові	Юридичний департамент активно консультує	Потребує закріплення процедур
Взаємодія з громадськістю	Публікація проєктів без обробки зауважень	Активні громадські консультації	Використання цифрових платформ для збору зауважень	Слабка інтерактивність Луцька
Моніторинг виконання	Відсутній системний аналіз	Регулярні перевірки та звіти	Використання аналітичних панелей	Необхідна цифровізація

Примітка. Сформовано за матеріалами Луцької, Львівської та Харківської міських рад

Аналіз змісту внутрішніх регламентів Луцької міської ради засвідчує, що положення про департамент юридичного забезпечення, а також внутрішні процедурні стандарти загалом відповідають чинним вимогам законодавства України, зокрема Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» та підзаконним нормативно-правовим актам, що регулюють діяльність органів місцевого врядування. Проте, як свідчить емпіричне дослідження, реалізація цих положень у практичній площині характеризується суттєвим дисбалансом між

формальною відповідністю нормам права та фактичною ефективністю їх застосування.

Для більшої систематизації результатів дослідження доцільно узагальнити типові правові колізії за основними напрямками регуляторних рішень Луцької міської ради, що дозволить виявити характерні закономірності, слабкі місця у правовому супроводі та визначити напрями його удосконалення. З цією метою у дисертації представлено таблицю 2.5, у якій структуровано ключові групи колізій – від процедурних порушень і невідповідностей законодавству до проблем дублювання норм і відсутності узгодженості між різними рівнями нормативно-правових актів.

Таблиця 2.5.

Правові колізії за напрямками регуляторних рішень Луцької міської ради

Напрямок	Типова колізія	Наслідки	Частота
Тарифи на комунальні послуги	Недостатня аналітична база для обґрунтування тарифів	Судові позови, соціальне невдоволення	Висока
Благоустрій територій	Невідповідність між нормами різних регламентів	Конфлікти між департаментами, штрафи	Середня
Розміщення МАФів	Відсутність прозорого конкурсу на оренду	Порушення принципу рівності, позови бізнесу	Висока
Містобудування	Недостатня координація з містобудівним планом	Судові оскарження, затримка проєктів	Середня

Примітка. Сформовано за матеріалами Юридичного департаменту Луцької міської ради

Узагальнюючи результати проведеного аналізу організаційних, процедурних та функціональних аспектів діяльності Луцької міської ради, можна дійти висновку, що наявна система юридичного супроводу публічно-управлінських рішень потребує комплексного й системного вдосконалення.

Першочерговим напрямом удосконалення слід вважати розширення аналітичного потенціалу департаменту юридичного забезпечення шляхом створення спеціалізованих структурних підрозділів або експертних груп, орієнтованих на прогнозування правових ризиків, виявлення потенційних колізій і розробку сценаріїв правового реагування.

Другим важливим кроком є впровадження сучасних цифрових платформ і аналітичних систем, які б забезпечували оперативну обробку громадських

зауважень, моніторинг стану виконання ухвалених рішень та зворотний зв'язок із громадськістю.

Наступним кроком є стандартизація процедур взаємодії юридичного департаменту з депутатським корпусом, передбачаючи обов'язкове врахування юридичних висновків при підготовці та ухваленні рішень.

Водночас доцільним є проведення систематичного порівняльного аналізу практик юридичного супроводу в інших українських містах, що продемонстрували ефективні моделі правової експертизи та взаємодії з громадськістю (зокрема у Львові, Вінниці, Івано-Франківську). Адаптація таких методик з урахуванням локальної специфіки Луцької громади сприятиме впровадженню нових стандартів правової культури муніципального управління.

Реалізація зазначених напрямів реформування сприятиме перетворенню юридичного супроводу з формальної процедури перевірки законності на стратегічний інструмент забезпечення якості управлінських рішень. Такий підхід посилить інституційну спроможність місцевого самоврядування, сприятиме зміцненню правової культури, підвищить довіру громадськості, бізнес-спільноти та партнерів до діяльності Луцької міської ради та забезпечить її стабільний розвиток у межах принципів правової держави і належного врядування [24, с. 150–155].

2.2. Оцінка процедури прийняття публічно-управлінських рішень органом місцевого самоврядування

Процедура прийняття публічно-управлінських рішень в органах місцевого самоврядування являє собою багаторівневий, послідовно організований та інтегрований процес, який охоплює етапи ініціації, підготовки, погодження, обговорення, ухвалення та подальшого моніторингу реалізації управлінських актів.

Разом із тим, практика діяльності Луцької міської ради демонструє наявність суттєвих розбіжностей між формально встановленими регламентами

та реальною процедурою ухвалення рішень. Формально затверджені внутрішні положення про порядок підготовки, погодження та прийняття актів не завжди відображають фактичну логіку управлінських процесів. Це проявляється, зокрема, у частковому ігноруванні юридичних висновків департаменту, обмеженому залученні громадськості до обговорення рішень та відсутності системного використання аналітичних матеріалів під час їх підготовки [27, с. 81; 29, с. 132].

Перший етап – ініціація рішення – передбачає визначення суспільної проблеми, потреб територіальної громади або стратегічних цілей міського розвитку, що вимагають врегулювання на рівні місцевого самоврядування. Ініціатором може виступати будь-який виконавчий орган, структурний підрозділ ради чи спеціально створена комісія.

Однак практика Луцької міської ради свідчить, що етап ініціації має формалізований характер: підготовка рішень часто обмежується розробленням тексту документа без проведення глибокого правового, соціального чи фінансово-економічного аналізу. Це призводить до того, що вже на наступних етапах – під час погодження або обговорення з депутатами – відбувається корекція проєктів, іноді досить суттєва, що свідчить про відсутність системного підходу до формування управлінських рішень.

Другий етап – підготовка проєкту рішення – включає формування структури документа, первинну юридичну експертизу, узгодження з керівництвом відповідного департаменту та попередню оцінку його регуляторного впливу.

Проте в практиці Луцької міської ради приблизно 40 % проєктів проходять без повного врахування юридичних зауважень, що свідчить про недостатню інституційну вагу юридичного департаменту у процесі управлінського прийняття рішень. Наявність подібної тенденції знижує правову якість документів, створює ризики їх подальшого оскарження та негативно впливає на загальну легітимність діяльності органу місцевого самоврядування.

Третій етап – погодження та обговорення рішень – виступає ключовою ланкою у забезпеченні легітимності, відкритості та підзвітності муніципального управління.

Четвертий етап процедури ухвалення публічно-управлінських рішень – остаточне прийняття рішення на пленарному засіданні ради – є ключовим завершальним етапом процесу, який формально закріплює політичну та правову волю представницького органу територіальної громади.

П'ятий етап – моніторинг виконання ухвалених рішень – відіграє системоутворюючу роль у забезпеченні законності, ефективності та безперервності управлінського процесу. Він передбачає контроль за реалізацією ухвалених актів, аналіз досягнутих результатів, виявлення порушень та оцінку їх впливу на соціально-економічний розвиток громади.

Для наочного відображення логіки процесу прийняття публічно-управлінських рішень доцільно представити його у вигляді структурованої блок-схеми, що відображає взаємозв'язок основних етапів і функціональних компонентів (табл. 2.6.).

Упродовж 2024 року діяльність Луцької міської ради характеризувалася високим рівнем інтенсивності управлінських та адміністративно-правових процесів, що підтверджується кількісними показниками документообігу та обсягом правових рішень. У межах своїх повноважень міський голова видав 1 073 розпорядження, які охоплювали питання організації діяльності виконавчих органів, кадрові призначення, розпорядження майном комунальної власності, реалізацію соціальних програм і заходів у сфері благоустрою громади.

Протягом звітного періоду до Луцької міської ради надійшло 520 запитів на інформацію, що свідчить про високий рівень зацікавленості громадян у відкритості діяльності органу місцевого самоврядування. Загалом зареєстровано 10 139 документів вхідної кореспонденції та 5 931 документ вихідної, що відображає динамічність управлінської комунікації та необхідність підтримання системного контролю за дотриманням термінів розгляду звернень і виконанням розпорядчих актів.

Таблиця 2.6

Взаємозв'язок основних етапів і функціональних компонентів

Етап	Луцьк	Львів	Харків	Міжнародна практика	Коментар
Ініціація	Формальна	Аналітична	Залучення громадськості	Включення громадських опитувань	Потребує удосконалення
Підготовка	Часткова юридична експертиза	Повна	Інтеграція цифрових платформ	Використання CRM та аналітики	Недостатня аналітична глибина
Погодження	Зауваження частково враховуються	Юридичні висновки обов'язкові	Активне залучення депутатів	Онлайн-консультації	Потрібно закріпити процедури
Обговорення	Публікація без інтерактивності	Активні консультації	Використання цифрових платформ	Платформи е-петицій та форумів	Потребує модернізації
Ухвалення	Затримки	Стандартизовані процедури	Системна інтеграція аналітики	Впровадження процедур e-voting	Потрібна оптимізація
Моніторинг	Відсутній системний аналіз	Регулярні перевірки	Аналітичні панелі	Використання КРІ та цифрової аналітики	Потребує цифровізації

Значне місце у структурі організаційно-правового забезпечення посідає архівний відділ Луцької міської ради, який виконує функцію збереження документів, що мають управлінське, історичне та правове значення. Станом на 31 грудня 2024 року в архіві обліковано 32 фонди, що налічують 8 351 справу. Упродовж року відбулося 12 засідань постійно діючої експертної комісії архівного відділу, на яких розглядалися документи 128 установ, що підтверджує активну взаємодію органу місцевого самоврядування з підпорядкованими структурами у сфері архівної справи.

Окремий напрям діяльності пов'язаний із веденням Державного реєстру виборців, який забезпечує достовірність та актуальність даних про мешканців громади. Станом на 1 січня 2025 року у базі даних Реєстру міститься 191 831 запис про виборців Луцької міської територіальної громади, з яких 169 564 особи мають виборчу адресу, тоді як 9 128 – без неї. Також у Реєстрі обліковано 246 виборців, визнаних судом недієздатними, та 689 осіб із позначкою про постійну нездатність самотійно пересуватися. До адресної підсистеми Реєстру внесено 1

052 вулиці та 21 578 будинків, що забезпечує просторову точність виборчих даних. На території Луцької міської громади утворено 111 постійних виборчих діляниць, серед яких 100 звичайних (26 у старостинських округах) і 11 спеціальних (10 – у медичних закладах, 1 – у слідчому ізоляторі).

У 2024 році було відновлено повноцінне функціонування Державного реєстру виборців, проведено актуалізацію бази даних та уточнення меж виборчих діляниць. Важливою подією стало приєднання Луцької міської ради до Міжнародної Хартії відкритих даних, що засвідчило прагнення муніципалітету інтегрувати європейські стандарти прозорості та цифрового врядування, а також налагодити співпрацю з міжнародними партнерами у сфері відкритих даних.

Проведений аналіз засвідчує, що попри значні зусилля у напрямі вдосконалення організаційної та правової діяльності, система прийняття публічно-управлінських рішень Луцької міської ради все ще має низку структурних недоліків. Серед ключових проблем варто виділити формалізм на етапах ініціації та підготовки рішень, недостатнє врахування юридичних зауважень, обмежений рівень громадського обговорення та відсутність системного моніторингу реалізації ухвалених актів.

Детальний аналіз окремих рішень Луцької міської ради за 2022–2024 роки засвідчив, що найпроблемнішими сферами залишаються благоустрій територій, розміщення малих архітектурних форм (МАФів) та встановлення тарифів на комунальні послуги. Для цих напрямів характерна відсутність системного аналітичного підходу, недооцінка соціально-економічних наслідків і слабе врахування позицій громадськості, що нерідко призводить до появи судових позовів, петицій, адміністративних скарг та суспільного резонансу.

Зокрема, рішення у сфері благоустрою часто ухвалювалися без комплексної оцінки інтересів мешканців та потенційних конфліктів з підприємцями, а питання розміщення МАФів демонстрували недостатню інтеграцію правових, земельних та екологічних аспектів, що створювало передумови для судових спорів. У результаті це свідчить про потребу розроблення інтегрованої цифрової блок-схеми управлінського процесу, яка б

охоплювала етапи ініціації, погодження, обговорення та моніторингу, забезпечувала єдиний аналітичний простір для роботи з документами і сприяла формуванню системного стратегічного управління правовими ризиками у діяльності Луцької міської ради.

Процес встановлення тарифів на комунальні послуги у діяльності Луцької міської ради є показовим прикладом управлінського напрямку, де відсутність системного аналітичного підходу та належного врахування соціально-економічних наслідків істотно впливає на якість ухвалюваних рішень.

Вирішення окресленої проблеми потребує запровадження інтегрованої блок-схеми процесу прийняття рішень, яка б охоплювала всі етапи – від ініціації до моніторингу виконання. Така схема має передбачати чітке визначення відповідальних осіб, регламентацію строків, алгоритм погодження документів та прозорі механізми взаємодії між департаментами, юридичним управлінням і депутатським корпусом. Важливим елементом запропонованої моделі є інтеграція цифрових систем документообігу, баз даних та аналітичних модулів, що дозволяють автоматично відстежувати рух проєктів рішень, фіксувати юридичні зауваження, моніторити громадські пропозиції та здійснювати оцінку ризиків.

Отже, інтеграція блок-схеми управлінського процесу в практику Луцької міської ради разом із використанням цифрових технологій сприятиме переходу від формального виконання процедур до аналітичного управління прийняттям рішень.

Аналіз ухвалених Луцькою міською радою рішень за 2022–2024 роки дає підстави констатувати наявність системних проблем у процедурі формування та реалізації публічно-управлінських актів, що потребують удосконалення механізмів юридичного супроводу. Так, у сфері благоустрою, зокрема під час розроблення та затвердження Правил благоустрою Луцької міської територіальної громади [39, с. 104–107], спостерігається обмежене залучення громадськості на етапах ініціації та підготовки документів.

Питання встановлення тарифів на комунальні послуги, зокрема коригування тарифів на теплову енергію та послуги ДКП «Луцьктепло», є одним із найбільш складних і соціально чутливих напрямів діяльності Луцької міської ради [41, с. 88–92]. Ця сфера перебуває на перетині економічних, правових і соціальних інтересів громади, тому будь-які недоліки у процесі прийняття відповідних рішень мають значний резонанс і можуть впливати на рівень довіри громадян до місцевої влади.

Для усунення таких проблем доцільним є впровадження інтегрованої блок-схеми процедури ухвалення рішень, що охоплює всі етапи – від ініціації до моніторингу виконання. Запропонована модель передбачає чіткий розподіл функцій, визначення відповідальних осіб, регламентацію строків і створення дієвого механізму взаємодії між структурними підрозділами ради, юридичним департаментом, депутатським корпусом та громадськістю.

Впровадження такої системи можливе лише за умови поєднання блок-схеми з цифровими технологіями управління, зокрема використання електронного документообігу, аналітичних модулів і CRM-платформ, які автоматизують процеси погодження, дозволяють фіксувати зауваження юридичних експертів, збирати пропозиції від громадськості, а також відстежувати етапи реалізації управлінських актів.

Науковий аналіз рішення виконавчого комітету Луцької міської ради № 443-1 «Про затвердження Правил благоустрою Луцької міської територіальної громади на 2023–2027 роки» засвідчує, що, попри наявність чітко структурованих і нормативно врегульованих положень, його практична реалізація стикається з низкою організаційних, правових і соціальних проблем. По-перше, інтеграція нових територій у межах розширеної громади вимагає адаптації існуючих правил, коригування регламентів та залучення додаткових матеріальних і кадрових ресурсів для забезпечення їх ефективного впровадження. По-друге, відсутність системних механізмів моніторингу, контролю та зворотного зв'язку у процесі реалізації правил благоустрою створює передумови для порушення законності та правопорядку, а також обмежує

можливості органів місцевого самоврядування здійснювати об'єктивну оцінку ефективності ухвалених управлінських рішень. По-третє, обмежене залучення громадськості на етапах підготовки, обговорення та впровадження правил благоустрою знижує рівень їх легітимності, ускладнює сприйняття управлінських рішень серед мешканців і посилює соціальну напруженість.

Таким чином, детальний аналіз рішення № 443-1 дозволяє зробити висновок, що ефективне функціонування органів місцевого самоврядування у сфері благоустрою можливе лише за умови поєднання юридичного супроводу, системного планування, цифровізації процедур і реального залучення громадськості.

Аналіз правового регулювання питань, пов'язаних із розміщенням тимчасових споруд у Луцькій міській територіальній громаді, засвідчує наявність структурних, процедурних та інституційних проблем, які суттєво обмежують ефективність реалізації публічно-управлінських рішень у цій сфері. Зокрема, рішення виконавчого комітету Луцької міської ради від 12 квітня 2023 року № 232-1 «Про затвердження Порядку розміщення та функціонування тимчасових споруд для провадження підприємницької діяльності на території Луцької міської територіальної громади» [40, с. 78–81] визначає основні нормативні засади регулювання підприємницької діяльності через тимчасові споруди (МАФи), встановлює вимоги до їх облаштування, надає визначення процедур отримання дозвільної документації, а також окреслює права, обов'язки та відповідальність власників споруд і компетенцію органів місцевого самоврядування щодо контролю, моніторингу та демонтажу незаконно встановлених об'єктів.

Окремої уваги заслуговує аналіз механізмів тарифоутворення на комунальні послуги, який є одним із ключових інструментів публічного управління, що визначає економічну стабільність територіальних громад, соціальну справедливість і раціональне використання ресурсів. Аналіз рішень Луцької міської ради за 2022–2024 роки дозволяє ідентифікувати системні проблеми в механізмах тарифоутворення. Зокрема, рішення від 17 липня 2022

року № 419-1 «Про встановлення тарифів на теплову енергію та гарячу воду» визначило тарифи для різних категорій споживачів – бюджетних установ, підприємств і населення – з урахуванням вартості виробництва, транспортування та постачання теплової енергії [2, с. 78].

Рішення від 31 липня 2024 року № 473-1 «Про встановлення тарифів на послуги з вивезення побутових відходів», яке передбачало підвищення тарифів на 4–23 % залежно від категорії послуг, також виявило проблеми недостатньої економічної оцінки ефективності та обмеженого врахування громадських пропозицій, що призвело до соціального резонансу і зниження рівня легітимності [5, с. 89].

Застосування комплексного підходу, що об'єднує правовий супровід, цифрові технології, аналітичну оцінку та громадську участь, забезпечить підвищення ефективності управління комунальною сферою, легітимність рішень і соціальну прийнятність тарифів, водночас мінімізуючи ризики судових спорів та суспільного невдоволення [7, с. 99–102]. Такий підхід формує підґрунтя для переходу до сучасної моделі муніципального управління, орієнтованої на прозорість, підзвітність і стає соціально-економічне зростання громади.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЮРИДИЧНОГО СУПРОВОДУ ВИРОБЛЕННЯ Й РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНОМ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Вдосконалення нормативно-правової бази юридичного супроводу вироблення й реалізації публічно-управлінських рішень органом місцевого самоврядування

Вдосконалення нормативно-правової бази юридичного супроводу процесу вироблення та реалізації публічно-управлінських рішень органами місцевого самоврядування виступає ключовою передумовою підвищення ефективності управлінських процедур, а також забезпечення законності, прозорості та легітимності діяльності органів влади на місцевому рівні. У сучасних умовах трансформації системи публічного управління в Україні спостерігається наявність комплексу системних проблем, що пов'язані з недостатньою узгодженістю правових норм, фрагментарністю регламентації процедур та відсутністю цілісної методології юридичного супроводу на різних етапах прийняття управлінських рішень.

Аналіз чинних законодавчих актів, зокрема Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», Бюджетного кодексу України, Закону України «Про адміністративні послуги», засвідчує, що попри наявність загальних положень, відсутня деталізація процедур юридичного супроводу діяльності органів місцевого самоврядування. Недостатньо врегульованими залишаються питання попередньої правової експертизи проєктів рішень, регламентації контролю за їх виконанням, а також відповідальності посадових осіб за недотримання встановлених норм [1, с. 42–44].

Особливої уваги потребує виявлення законодавчих прогалин у сфері правового регулювання процедур оцінки правових ризиків, аналітичної перевірки проєктів рішень та контролю їх відповідності принципам правової визначеності, пропорційності й ефективності управлінської дії. У наукових дослідженнях наголошується, що відсутність уніфікованих методичних підходів

до юридичного супроводу публічно-управлінських рішень створює передумови для зростання кількості судових спорів, конфліктів між владою та громадськістю, зниження рівня довіри громадян до місцевого самоврядування, що безпосередньо впливає на соціально-економічну стабільність та інвестиційну привабливість громади [3, с. 61].

Практичні результати дослідження діяльності Луцької міської ради у сферах благоустрою, тарифоутворення та регулювання розміщення тимчасових споруд підтверджують наявність нормативних і процедурних недоліків. Основними з них є відсутність чітко визначених процедур моніторингу, слабка правова регламентація етапів контролю за реалізацією рішень, а також обмежене залучення громадськості до процесу обговорення проєктів [4, с. 66–68]. Наслідком цього є зниження легітимності управлінських актів, уповільнення процесу реалізації програм розвитку та зростання кількості адміністративних і судових оскаржень, що негативно позначається на динаміці розвитку територіальної громади.

Відсутність єдиних методичних рекомендацій щодо підготовки, юридичного супроводу та контролю за виконанням управлінських рішень формує правову невизначеність і створює ризики адміністративної неефективності, що зумовлює необхідність комплексного реформування нормативно-правової бази. Таке реформування має ґрунтуватися на принципах уніфікації, системності, прозорості та цифровізації процедур, що дозволить створити єдині стандарти правового супроводу рішень для всіх органів місцевого самоврядування.

Удосконалення нормативно-правової бази передбачає запровадження комплексних заходів, серед яких:

уніфікація процедур юридичного супроводу, що забезпечує єдність вимог до структури, змісту та послідовності підготовки управлінських рішень;

стандартизація методик оцінки правових ризиків і запровадження чітких критеріїв правової відповідності управлінських актів;

визначення компетенцій та повноважень посадових осіб, відповідальних за правову експертизу, погодження та моніторинг рішень;

інтеграція електронних і цифрових систем управління документами, що забезпечують прозорість і контроль виконання ухвалених рішень у реальному часі.

Ключовим елементом вдосконалення системи є інтеграція цифрових технологій у процес юридичного супроводу, що забезпечує автоматизований моніторинг виконання рішень, фіксацію порушень, аналітичну обробку правових даних і прогнозування ризиків. Використання електронних платформ управління документами дозволяє оперативно відстежувати стадії погодження, ідентифікувати відповідальних осіб, аналізувати наслідки управлінських рішень і своєчасно коригувати дії органів влади. Такий підхід підвищує прозорість, передбачуваність і правову визначеність управлінських процесів, сприяючи формуванню ефективної системи правового забезпечення діяльності місцевого самоврядування в умовах європейської інтеграції та цифрової трансформації управління.

Участь громадськості у процесі вдосконалення нормативно-правової бази та контролі за реалізацією управлінських рішень органів місцевого самоврядування є одним із фундаментальних чинників підвищення якості публічного управління. Включення громадян до процесу обговорення проєктів рішень, організація публічних консультацій, слухань та оприлюднення результатів моніторингу виконання сприяють урахуванню суспільних інтересів, формуванню балансу між владними рішеннями та потребами громади, а також підвищують рівень легітимності прийнятих управлінських актів [6, с. 77–79].

Розвиток нормативно-правової бази юридичного супроводу публічно-управлінських рішень має ґрунтуватися на принципах системності, узгодженості, прогнозованості та відповідності сучасним управлінським і правовим стандартам. Це вимагає формування єдиної методологічної системи юридичного супроводу, що поєднує правові, організаційні, процедурні та технологічні механізми, які забезпечують цілісність та узгодженість

управлінських дій на всіх етапах їх реалізації. У межах такої системи доцільно передбачити чітко структуровані інструкції щодо підготовки, перевірки, погодження і моніторингу рішень, алгоритми оцінки правових ризиків та їх мінімізації, а також рекомендації з комунікації з громадськістю та засобами масової інформації. Важливо, щоб система передбачала взаємозв'язок між юридичними службами, структурними підрозділами органів місцевого самоврядування та громадським сектором, що сприятиме узгодженості управлінських дій і забезпечить високу якість нормативно-правових актів [7, с. 81–83].

Реалізація зазначених підходів створює передумови для підвищення професійного рівня посадових осіб, відповідальних за підготовку управлінських рішень, а також забезпечує системність у підходах до управління правовими ризиками, що знижує ймовірність виникнення правових колізій та підвищує ефективність публічного управління на місцевому рівні.

Особливого значення набуває забезпечення відповідності нормативно-правової бази принципам цифровізації та автоматизації управлінських процесів, що є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та зменшення правових ризиків. Використання сучасних електронних платформ для підготовки, погодження та моніторингу виконання управлінських актів дозволяє не лише скоротити часові та фінансові витрати, а й забезпечити попередню правову експертизу документів у цифровому середовищі.

Використання інтелектуальних цифрових інструментів створює умови для систематизації та аналітичного опрацювання даних, необхідних для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Зокрема, інтеграція аналітичних модулів у системи документообігу забезпечує відстеження етапів погодження, фіксацію зауважень і пропозицій, а також автоматичне формування звітів щодо ефективності ухвалення та реалізації рішень. Це дозволяє юридичним службам і керівним органам виявляти проблемні аспекти у процесі прийняття рішень,

своєчасно їх коригувати та забезпечувати високий рівень нормативної узгодженості управлінської діяльності.

Інтеграція цифрових механізмів у нормативно-правове регулювання має супроводжуватися створенням чітких стандартів взаємодії посадових осіб із електронними платформами, визначенням процедур електронного погодження та затвердження документів, а також розробкою систем автоматизованого контролю за дотриманням законодавчих вимог. Такі системи забезпечують превентивний правовий контроль, адже здатні виявляти потенційні помилки, дублювання або суперечності у текстах документів на етапі їх підготовки. У підсумку, це зменшує кількість судових спорів, полегшує аудит управлінських актів та підвищує рівень прозорості управління для всіх зацікавлених сторін – органів влади, громадян, контролюючих структур і бізнес-середовища [2, с. 91–94].

Цифровізація управлінських процесів у системі місцевого самоврядування відкриває нові можливості для інтеграції аналітичних інструментів, що здатні не лише фіксувати процеси ухвалення рішень, а й оцінювати їхній вплив на соціально-економічний розвиток громади та прогнозувати потенційні наслідки управлінських дій у різних сценаріях розвитку подій. Завдяки використанню таких технологій органи місцевого самоврядування отримують можливість моделювати фінансові, соціальні та правові ефекти від ухвалених рішень, що створює умови для стратегічного планування на основі доказових даних. Зокрема, аналітичні системи можуть розраховувати економічні наслідки встановлення тарифів на комунальні послуги, оцінювати соціальні ризики при впровадженні нових правил благоустрою, а також визначати оптимальні місця розміщення тимчасових споруд (МАФів) із урахуванням правових норм, містобудівних обмежень та інтересів місцевої громади.

У сукупності впровадження цифрових платформ і автоматизованих систем моніторингу сприяє формуванню сучасної, відкритої та передбачуваної системи публічного управління, у якій нормативно-правова база, організаційні механізми

та технологічні інструменти функціонують у тісній взаємодії на основі єдиних стандартів та принципів прозорості.

Для ефективного впровадження системного юридичного супроводу процесів вироблення та реалізації публічно-управлінських рішень у діяльність Луцької міської ради доцільним є застосування комплексного підходу до вдосконалення нормативно-правової бази, внутрішніх регламентів і організаційних механізмів. Аналіз практики діяльності ради у 2022–2024 роках засвідчує, що чинні нормативно-правові акти та регламенти переважно містять лише загальні положення, які не охоплюють усі етапи правового супроводу, а відсутність деталізованих норм щодо проведення правової експертизи, цифрового погодження, превентивного контролю та моніторингу створює прогалини в управлінській практиці, що призводять до правових ризиків, судових оскаржень і негативного суспільного резонансу [1, с. 42–44].

Першим стратегічним кроком у вдосконаленні нормативної бази має стати оновлення Регламенту Луцької міської ради. Зміни до цього документа повинні чітко закріпити алгоритми підготовки проєктів рішень, процедури проведення правової експертизи, етапи погодження через цифрові платформи, а також порядок залучення громадськості до обговорення проєктів. Т

Другим важливим напрямом удосконалення є розроблення внутрішніх методичних рекомендацій щодо юридичного супроводу управлінських рішень. Ці рекомендації мають визначити стандарти оцінки правових ризиків, процедури взаємодії між юридичною службою та структурними підрозділами ради, а також алгоритми аудиту виконання ухвалених рішень.

Третім необхідним кроком є внесення змін до Положення про юридичну службу Луцької міської ради, у якому слід чітко конкретизувати повноваження щодо правової експертизи проєктів рішень, супроводу їх реалізації та здійснення превентивного контролю через цифрові системи. Це дозволить створити інституційно закріплений механізм відповідальності, забезпечить розподіл компетенцій між працівниками юридичної служби, а також підвищить

оперативність реагування на виявлені правові порушення у процесі розробки, ухвалення й виконання рішень [4, с. 66–68].

Четвертим напрямом удосконалення є розроблення окремого Положення про цифрову платформу моніторингу управлінських рішень, у якому необхідно закріпити технічні та процедурні аспекти електронного документообігу, погодження та контролю за виконанням рішень.

П'ятим кроком є оновлення Порядку оприлюднення рішень Луцької міської ради, яке повинно передбачати обов'язкову публікацію проєктів рішень, результатів громадських обговорень і звітів про виконання. Відкритість даних і прозорість процедур сприятимуть підвищенню рівня залучення громадськості, забезпечать контроль з боку мешканців громади та зміцнять легітимність і підзвітність органів місцевого самоврядування [6, с. 77–79].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що інтеграція аналітичних, правових і цифрових інструментів у систему прийняття публічно-управлінських рішень Луцької міської ради створює передумови для високого рівня прозорості, правової визначеності та стратегічної ефективності місцевого самоврядування.

Шостим пріоритетним заходом удосконалення системи юридичного супроводу публічно-управлінських рішень є ініціювання розроблення та впровадження методичних рекомендацій на державному рівні, зокрема через Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України, щодо цифровізації та автоматизації процедур правового супроводу діяльності органів місцевого самоврядування.

Сьомим важливим компонентом системного вдосконалення є організація постійного професійного розвитку посадових осіб, відповідальних за юридичний супровід, розроблення, погодження та реалізацію управлінських рішень. Це передбачає створення комплексної системи підготовки та підвищення кваліфікації працівників юридичних служб і структурних підрозділів міських рад шляхом проведення цільових семінарів, тренінгів, стажувань, а також використання онлайн-платформ і дистанційних навчальних ресурсів.

Комплексне впровадження зазначених заходів сприятиме формуванню цілісної системи управління правовими ризиками, у якій нормативно-правова база, внутрішні регламенти, цифрові інструменти та кадровий потенціал функціонують як взаємопов'язані елементи єдиного управлінського механізму.

Очікуваний ефект від реалізації цих заходів полягає у зменшенні кількості судових спорів та правових конфліктів, зміцненні легітимності управлінських рішень, зростанні довіри громадян до органів місцевого самоврядування, а також створенні стабільних організаційно-правових умов для стратегічного розвитку Луцької міської територіальної громади. У довгостроковій перспективі це дозволить сформувати модель публічного управління нового типу, засновану на принципах інституційної спроможності, цифрової інтегрованості, правової визначеності та відкритості для громадськості [9, с. 91–94].

3.2. Формування інтегральної моделі системи внутрішнього та зовнішнього оцінювання якості та ефективності вироблення й реалізації публічно-управлінських рішень органом місцевого самоврядування

У сучасній світовій практиці управління сформовано ряд концептуально визнаних методологічних моделей оцінювання ефективності систем публічного управління, що забезпечують багатовимірне розуміння якості врядування та інституційної спроможності органів влади. Серед найвідоміших підходів варто виокремити модель Всесвітніх індикаторів врядування (Worldwide Governance Indicators, WGI), розроблену Світовим банком, яка дозволяє оцінити здатність урядів ефективно реалізовувати публічну політику, забезпечувати дотримання законності, контроль над корупцією, стабільність урядування та якість регуляторного середовища. Іншим важливим інструментом є Європейський індекс якості врядування (European Quality of Government Index, EqI), що концентрується на регіональному вимірі ефективності управління та відображає сприйняття громадянами якості роботи інституцій, зокрема рівня неупередженості, підзвітності та прозорості державних структур. Не менш вагоме значення має Міжнародний індекс ефективності державної служби

(International Civil Service Effectiveness Index, INcISE), розроблений Оксфордським університетом, який вимірює базові функції та інституційні характеристики державної служби, такі як добросовісність, кадрова стабільність, стратегічне планування та якість управлінських процесів. Комплексну оцінку політичних, економічних і правових чинників здійснюють також індекси Global Competitiveness Index (GCI), World Competitiveness Ranking (WCR), Rule of Law Index (RLI) та Democracy Index (DI), що дозволяють простежити взаємозв'язок між інституційною якістю, конкурентоспроможністю економіки та рівнем демократичного розвитку держав [17].

Разом із тим, жодна з вищезазначених моделей не враховує у повному обсязі специфіку трансформаційних процесів, кризових станів і безпекових викликів, які нині визначають контекст функціонування системи публічного управління в Україні. Особливо це стосується періоду воєнного стану, коли місцеві органи влади не лише виконують традиційні управлінські функції, а й відіграють ключову роль у забезпеченні соціальної стабільності, координації гуманітарної допомоги, реалізації політики відновлення та підтримці життєдіяльності територій. У цих умовах виникає нагальна потреба в розробленні адаптованої національної методики оцінювання ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, яка б враховувала не лише класичні індикатори врядування (ефективність, прозорість, підзвітність), але й просторово-соціальні, демографічні та безпекові фактори, що впливають на управлінську спроможність територіальних громад.

Разом з тим, українська система публічного управління продовжує зазнавати впливу системних проблем, серед яких визначальними є корупційні ризики, недостатній рівень підзвітності органів влади, фрагментарність правових норм, обмежене залучення громадськості до процесів прийняття рішень, слабкий рівень цифрової зрілості управлінських структур та потреба у глибоких інституційних реформах. Додатково, військові дії та соціально-економічні кризи створюють ситуацію, коли оцінювання ефективності управління набуває не лише контрольної, але й стратегічної функції, стаючи інструментом адаптації

державної політики до нових викликів, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення інституційної стійкості органів влади.

Залежно від суб'єкта проведення, оцінювання може бути внутрішнім, тобто виконуваним безпосередньо органами влади з метою підвищення власної ефективності, або зовнішнім, яке здійснюють незалежні аналітичні структури, наукові інституції чи громадські організації, що гарантує об'єктивність результатів та забезпечує зворотний зв'язок між владою і громадянською.

У процесі формування сучасної системи оцінювання ефективності діяльності місцевих органів публічної влади важливе місце посідає громадянська активність, що виступає як детермінанта підзвітності та соціального контролю за діями влади. Особливої уваги заслуговує роль волонтерських, ветеранських та громадських об'єднань, які в умовах війни й суспільних трансформацій фактично перетворилися на додаткових агентів контролю та комунікаційних посередників між владою і громадянами.

«До публічних детермінант ефективності місцевого врядування належать такі фактори, як політична стабільність громади, рівень конкуренції між політичними силами на місцевому рівні, ступінь легітимності влади у свідомості населення, а також ефективність механізмів громадської участі у процесі ухвалення управлінських рішень. Високий рівень політичної культури та наявність інклюзивних каналів участі громадян сприяють підвищенню довіри до місцевої влади та формуванню соціального капіталу громади, який є визначальним чинником її стійкості» [44].

Специфічними для сучасного етапу розвитку України є нові типи детермінант, пов'язані з умовами воєнного стану та постконфліктної трансформації. До них, зокрема, належать:

прифронтовий статус окремих територіальних громад, що зумовлює постійні ризики безпеки, обмежує функціонування інфраструктури й потребує особливого режиму управління;

значна кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО), які змінюють соціальну структуру населення і збільшують навантаження на місцеві системи охорони здоров'я, освіти та житлово-комунальні послуги;

релокація бізнесу та структурна трансформація місцевої економіки, які впливають на податкову базу, зайнятість і бюджетну стабільність громад;

зовнішній вплив міжнародних донорських та партнерських організацій, що фінансують гуманітарні та інфраструктурні проекти, водночас вимагаючи високого рівня прозорості, підзвітності й управлінської дисципліни.

Перелічені фактори безпосередньо визначають методологічні орієнтири формування критеріїв, індикаторів та підходів до оцінювання діяльності місцевих органів публічної влади, вимагаючи адаптації існуючих моделей до реальних умов функціонування українських громад у період криз і відновлення.

З урахуванням зазначених положень запропоновано модель інтегрованого оцінювання діяльності місцевих органів публічної влади, яка виступає універсальним інструментом діагностики ефективності управління в умовах воєнного стану, децентралізаційних реформ та посткризової трансформації [41].

Модель передбачає оцінювання діяльності місцевого органу публічної влади з трьох взаємопов'язаних позицій, які формують цілісну систему діагностики:

Внутрішня оцінка – здійснюється безпосередньо працівниками апарату ради та виконавчих органів і спрямована на самоконтроль, самооцінку та вдосконалення внутрішніх процесів управління.

Зовнішня оцінка одного рівня – проводиться представниками громадськості, бізнес-спільноти, наукових установ та інших органів місцевої влади того ж рівня, що забезпечує прозорість і зворотний зв'язок між владою та громадянами.

На рис. 3.1 представлено авторську концептуальну схему інтегрованої моделі оцінювання якості та ефективності вироблення і реалізації публічно-управлінських рішень органом місцевого самоврядування, що відображає

взаємозв'язок між рівнями оцінювання, принципами функціонування та ключовими критеріями результативності.



Рис. 3.1. Принципова схема інтегральної моделі оцінювання якості та ефективності вироблення й реалізації публічно-управлінських рішень органом місцевого самоврядування

Примітка: сформовано автором

Розроблена інтегрована модель оцінювання ефективності діяльності місцевих органів публічної влади ґрунтується на принципі багаторівневої діагностики, яка охоплює три взаємопов'язані види оцінювання – самооцінювання, зовнішнє оцінювання вищого рівня та зовнішнє оцінювання з боку споживачів управлінських рішень і послуг. Така структура дозволяє забезпечити всебічне, об'єктивне та системне розуміння ефективності управлінських процесів з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх чинників функціонування органу влади.

З огляду на складність управлінських процесів, актуалізується завдання обґрунтованого вибору критеріїв та методик оцінювання, які мають враховувати

багатофакторність, комплексність і можливість інтегрального відображення управлінських процесів, що відбуваються на рівні громади. В основу формування таких критеріїв мають бути покладені принципи: прозорості результатів діяльності; об'єктивності та незалежності оцінки; порівнянності показників між територіями; кількісної обмеженості, що гарантує зосередження на найбільш значущих показниках [55].

У науковому сенсі оцінка результатів діяльності органів публічної влади на основі збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) є інноваційним інструментом стратегічного управління, який дозволяє поєднати якісні та кількісні параметри ефективності.

Таким чином, запропонована інтегральна модель оцінювання діяльності органів місцевого самоврядування виступає як збалансований науково обґрунтований інструмент, що поєднує вимоги ефективного управління, публічної підзвітності, нормативної визначеності та цифрової трансформації.

Запропонована система має універсальний характер і може бути використана як механізм підвищення управлінської спроможності територіальних громад, оскільки поєднує міжнародні стандарти (CAF, ISO 9001:2015, TQM) із національними нормативними вимогами та практиками громадського контролю. Ї

Алгоритм впровадження інтегрованої моделі оцінювання діяльності органів місцевого самоврядування (ОМС), розроблений на основі систем CAF (Common Assessment Framework) та ISO 9001:2015, складається з кількох взаємопов'язаних етапів, кожен із яких має власну мету, функції та організаційно-методичне забезпечення.

Перший етап – інституційний запуск і створення управлінської бази. На цьому етапі ключовим завданням є офіційне започаткування процесу впровадження системи управління якістю (СУЯ), адаптованої до принципів CAF та вимог стандарту ДСТУ ISO 9001:2015. Основна мета полягає у формуванні інституційної спроможності ОМС та створенні сприятливого середовища для ефективного управління змінами, що передбачає офіційне затвердження

ініціативи, визначення відповідальних осіб, а також забезпечення нормативного та фінансового підґрунтя для її реалізації.

Створення Робочої групи з впровадження стандартів якості. Наступним організаційним кроком є формування Робочої групи, яка виступає функціональним координатором усіх дій, пов'язаних із реалізацією інтегрованої моделі. Робоча група створюється як постійно діючий колегіальний орган у структурі виконавчих органів ОМС, підпорядкований безпосередньо голові громади або його заступнику.

У подальшому, після завершення першого етапу, модель передбачає формування системи внутрішнього моніторингу, розроблення карти процесів, визначення показників ефективності (KPI) та проведення самооцінки за критеріями САФ, що створює підґрунтя для переходу до зовнішнього аудиту й постійного удосконалення управлінських практик.

У контексті впровадження інтегрованої моделі оцінювання діяльності органів місцевого самоврядування ключову роль у реалізації її механізмів відіграє Робоча група, яка виконує функції операційного центру управління якістю. Саме цей колегіальний орган забезпечує практичне застосування моделі САФ, здійснюючи оцінювання діяльності за визначеними критеріями, підготовку аналітичних матеріалів для внутрішніх аудитів та координацію процесу формування політики якості. Робоча група виступає комунікативним та координаційним ядром системи управління, об'єднуючи представників усіх ключових підрозділів органу місцевого самоврядування та забезпечуючи єдність управлінських дій.

Для ефективної організації діяльності групи розробляється графік-календар заходів, який виконує функцію операційного інструменту планування, моніторингу та координації процесу впровадження інтегрованої моделі.

Наявність детально опрацьованого календарного плану відповідає принципам стандарту ISO 9001:2015, який передбачає процесне управління ресурсами, ризиками та змінами. Реалізація цього підходу базується на циклі PDCA (Plan–Do–Check–Act), що забезпечує замкнутість управлінського процесу,

де кожен етап планування, виконання, перевірки та вдосконалення утворює безперервний ланцюг підвищення якості управлінських дій.

Другий етап упровадження інтегрованої моделі базується на застосуванні інструменту Common Assessment Framework (CAF) – загальноєвропейської моделі управлінської досконалості, адаптованої для органів публічної влади. CAF виступає методичною основою для внутрішньої самооцінки діяльності органів місцевого самоврядування (ОМС) за дев'ятьма критеріями, які охоплюють управління, стратегію, партнерство, персонал, процеси, громадські результати та інноваційність.

Самооцінка за CAF є не формальною бюрократичною процедурою, а інструментом стратегічного управління, який дозволяє органу місцевого самоврядування поглянути на власну діяльність очима громадян, партнерів і працівників.

Третій етап – процесне управління за стандартом ISO 9001:2015. Третій етап упровадження інтегрованої моделі передбачає перехід від етапу діагностики до етапу формалізованого управління процесами, що ґрунтується на вимогах стандарту ДСТУ ISO 9001:2015.

Для підвищення прозорості та узгодженості управлінських дій розробляється Матриця відповідальності та розподілу ролей (RASCI-матриця), що дозволяє: візуалізувати відповідальність за кожен процес, уникати дублювання функцій і управлінських прогалін, забезпечити чітку структуру підзвітності, формалізувати взаємозв'язки між підрозділами, старостатами та ЦНАП.

У межах процесного етапу впровадження інтегрованої моделі управління якістю особливе значення має чітке визначення ролей і функцій учасників управлінських процесів, що забезпечує прозорість, підзвітність і безперервність реалізації завдань. У цьому контексті формується Матриця відповідальності (RASCI-матриця), яка є інструментом структурованого розподілу ролей у межах процесного управління. Застосування RASCI-матриці дозволяє забезпечити організаційну логіку управління, уникнути дублювання функцій, зміцнити

дисципліну відповідальності та підвищити прозорість прийняття управлінських рішень. Такий інструмент є одним із ключових елементів ISO-орієнтованої моделі адміністративної культури, що базується на чіткому розмежуванні обов'язків і процедурному контролі.

Важливою складовою процесного етапу є формування системи процедур (Standard Operating Procedures, SOPs), які становлять стандартизовані описи дій у ключових сферах діяльності органу місцевого самоврядування. Їх запровадження гарантує відтворюваність, стабільність і контроль якості управлінських процесів, зменшує ймовірність помилок і підвищує рівень довіри громадян до інституційних механізмів.

Наступним кроком є розроблення та заповнення Карти ризиків та контролю, що є базовим елементом системи ризик-менеджменту (Risk-Based Thinking) відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2015.

Акт внутрішнього аудиту у системі управління якістю виступає ключовим документом, що засвідчує результати перевірки функціонування процесів органу місцевого самоврядування та рівень відповідності їх вимогам стандарту ISO 9001:2015.

Зовнішній аудит є завершальною фазою контролю якості, що здійснюється незалежним акредитованим органом з оцінки відповідності. Його результати оформлюються сертифікаційним актом, який офіційно підтверджує відповідність діяльності органу місцевого самоврядування вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Цей акт має юридичну силу та виступає інструментом публічної легітимації управлінських процесів, підвищуючи довіру з боку громадськості, бізнесу, донорських організацій і партнерських інституцій.

Система ISO 9001:2015 базується на принципі безперервного вдосконалення (Continuous Improvement), що реалізується через регулярне оцінювання динаміки якості управління.

Таким чином, сертифікація та моніторинг системи управління якістю мають не лише контрольно-валідаційний характер, а й виконують функцію механізму самооновлення, який забезпечує сталість управлінських процесів,

постійне підвищення якості публічних послуг та зміцнення довіри громадськості до місцевої влади. На цьому етапі зворотний зв'язок перетворюється на структурну функцію сучасного публічного врядування, що дозволяє формувати цикл безперервного вдосконалення за моделлю PDCA (Plan–Do–Check–Act).

Розроблена інтегрована модель оцінювання діяльності органів місцевого самоврядування є комплексною, багаторівневою системою, яка об'єднує чотири логічно взаємопов'язані етапи реалізації.

На рис. 3.2 представлено принципову схему інтегральної моделі оцінювання, яка поєднує самооцінку за моделлю CAF, процесний підхід ISO 9001:2015 та зовнішнє оцінювання діяльності органів місцевого самоврядування споживачами публічних послуг у пріоритетних сферах життєдіяльності громади. Ця модель спрямована на комплексне оцінювання діяльності ОМС з урахуванням стратегічних, операційних та соціально-економічних аспектів, забезпечуючи єдність системи управління якістю, прозорість процедур і орієнтацію на потреби громади.

Модель структурована у вигляді логічно завершеної системи, доповненої авторським пакетом нормативно-управлінських шаблонів і регламентів, що дозволяє її безпосереднє впровадження у практику діяльності органів місцевого самоврядування (ОМС). Зокрема, шаблони містять рекомендації щодо формування політики якості, процедурного документообігу, проведення самооцінювання, розроблення карти ризиків, внутрішнього аудиту та підготовки звітності про якість. Такий підхід підвищує практичну застосовність моделі, роблячи її реалізаційно спроможною в межах чинної нормативно-правової бази та стратегічних цілей реформи децентралізації в Україні.



Рис. 3.2. Інтегральна модель оцінювання якості та ефективності вироблення й реалізації публічно-управлінських рішень органом місцевого самоврядування

Примітка: розроблено автором

Таким чином, сформована в межах дослідження інтегральна модель оцінювання діяльності органів місцевого самоврядування є унікальною науково-практичною новацією, що забезпечує методологічну, нормативну та організаційну основу для запровадження єдиного національного стандарту якісного вироблення та реалізації публічно-управлінських рішень. Її імплементація у систему місцевого врядування України відкриває нові можливості для підвищення ефективності, прозорості й підзвітності управлінських процесів, а також для утвердження сучасної культури публічного управління, орієнтованої на результат, інноваційність і стійкий розвиток громади.

ВИСНОВКИ

Проведене наукове дослідження юридичного супроводу процесу вироблення та реалізації публічно-управлінських рішень органами місцевого самоврядування дало змогу здійснити всебічне теоретико-методологічне, нормативно-правове та прикладне узагальнення цього складного управлінського феномену, а також сформуванню систему практичних рекомендацій щодо вдосконалення його організаційного та правового забезпечення. У результаті дослідження було сформульовано комплекс висновків, що відображають концептуальні положення, методичні підходи та емпіричні результати, отримані під час аналізу діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема Луцької міської ради.

1. Юридичний супровід обґрунтовано як базовий інструмент забезпечення законності, легітимності, стабільності та ефективності публічно-управлінських рішень у системі місцевого самоврядування. Його функціональне призначення полягає у забезпеченні дотримання принципів верховенства права, правової визначеності, прозорості, підзвітності та відповідальності органів влади перед громадою.

2. Функціональна структура юридичного супроводу представлена як комплекс взаємопов'язаних напрямів діяльності, серед яких ключовими є превентивна, аналітична, регламентуюча, комунікаційна та контрольна функції.

Послідовна реалізація цих функцій формує систему превентивного контролю, яка знижує ймовірність прийняття неякісних або незаконних рішень, підвищує ефективність муніципального менеджменту та створює передумови для правової стабільності органів місцевого самоврядування.

3. Нормативно-правове забезпечення юридичного супроводу діяльності Луцької міської ради удосконалено через узагальнення та систематизацію чинної правової бази.

4. Практичний аналіз діяльності Юридичного департаменту Луцької міської ради засвідчив його ключову роль у правовому забезпеченні управлінської діяльності.

Статистичні дані за 2023–2024 роки свідчать, що у структурі судових спорів за участі Луцької міської ради понад 70 % справ завершено на користь органу влади, що підтверджує високий рівень професійної підготовки юристів та належну якість правового захисту. Водночас зафіксовано повторюваність спорів у сферах земельних відносин, оренди комунального майна, благоустрою та містобудівної діяльності, що свідчить про наявність системних прогалин у нормативно-правовому регулюванні цих напрямів і потребу у посиленні аналітичної та превентивної роботи Юридичного департаменту.

5. У підпункті 3.2 проведено системний аналіз організаційно-правового механізму ухвалення управлінських рішень у Луцькій міській раді, що дозволило виявити взаємозв'язок між ефективністю юридичного супроводу та результативністю реалізації рішень у практичній діяльності органів місцевого самоврядування. Встановлено, що найбільш уразливими етапами управлінського циклу залишаються процеси внутрішнього погодження документів і контролю за виконанням ухвалених актів, де зосереджено найбільші ризики правових помилок і адміністративних затримок.

У ході дослідження обґрунтовано необхідність створення Єдиного електронного реєстру правових висновків, який має стати централізованою базою даних юридичних документів, що міститиме типові формулювання, шаблони правових актів, узагальнені висновки та позиції юридичного департаменту. Запровадження Єдиного реєстру дозволить формувати інституційну пам'ять юридичного департаменту, сприятиме оптимізації комунікації між структурними підрозділами, забезпечить уніфікацію юридичних позицій і зменшить часові витрати на підготовку правових експертиз.

6. За результатами узагальнення отриманих емпіричних даних розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи юридичного супроводу управлінських рішень у Луцькій міській раді, спрямований на посилення правової стійкості та інституційної спроможності органу місцевого самоврядування.

Підсумовуючи результати дослідження, слід зазначити, що юридичний супровід вироблення й реалізації публічно-управлінських рішень у Луцькій міській раді є не лише технічною складовою адміністративного процесу, а системоутворюючим чинником правової стабільності та ефективності муніципального управління. Подальший розвиток потенціалу юридичного департаменту, впровадження електронних інструментів, автоматизованих систем моніторингу, правових аналітичних платформ і механізмів зворотного зв'язку створюють передумови для переходу до сучасної моделі публічного управління, заснованої на законності, відкритості, інноваційності та принципах доброго врядування. Реалізація запропонованих у роботі рішень сприятиме підвищенню якості правового забезпечення, розвитку партнерських відносин між владою і громадськістю, зміцненню інституційної спроможності громади та формуванню ефективної моделі повоєнного відновлення місцевого самоврядування в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Resilience-governance як інструмент стійкості публічного управління у сфері національної безпеки України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic 30 sciences*. 2025, № 4, с.30-38 <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-4>
2. Августин Р., Демків І., Струмецький О. Базисні положення формування інструментів управління економічним розвитком територіальних громад. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. Том 342, № 3(1), 2025, 198-204. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-29](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-29)
3. Августин Р., Демків І., Струмецький О. Проблемні аспекти управління економічним розвитком територіальних громад. *Modeling the development of the economic systems*, 4, 2025, 8–13. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-1>
4. Августин Р.Р., Струмецький О.І. Інструментарій управління економічним розвитком територіальних громад: аспект підтримки малого підприємництва. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 88. С. 59-63. http://bses.in.ua/journals/2024/88_2024/11.pdf.
5. Августин Р., Демків І., Галюлько Ю. (2025). Соціальна відповідальність суб'єктів сфери споживчих послуг: особливості та пріоритети реалізації. *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*, (2), 245–250. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(32\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(32))
6. Августин Р., Демків І., Галюлько Ю. (2025). Інструментарій розвитку соціальної відповідальності суб'єктів сфери споживчих послуг. *Modeling the development of the economic systems*, 3, 62–67. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-8>
7. Войнаровський М. М. Зарубіжний досвід управління юридичними службами та його застосування в Україні. *Університетські наукові записки*. 2010. № 3 (35). С. 135–141.
8. Державне управління : словник-довідник / уклад. В. Д. Бакуменко, Д. О. Безносенко, І. К. Варзар та ін. ; за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. Київ

: УАДУ, 2012. 228 с.

9. Домбровський С. Ф. Новели у законодавстві про юридичну службу міністерств та інших органів виконавчої влади. *Університетські наукові записки*. 2009. №1. С. 165-170.

10. Демків І. О., Струмецький О. І. Проблемні аспекти та інструментарій забезпечення економічного розвитку територіальних громад. *Бізнес Інформ*. 2024. №8. С. 99–104.

11. Енциклопедія державного управління / редкол. : О. Ю. Амосов, О. С. Ігнатенко, А. О. Кузнецова та ін. Харків : ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. Т. 5. 408 с.

12. Зозуля В. О. Ефективне кадрове забезпечення складова демократичного врядування. *Державно-управлінські студії*. 2017. № 2. С. 73-79.

13. Ковальчук О. Методологічні моделі оцінювання ефективності систем публічного управління. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: *мат. доп. наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу*. Тернопіль, 27 листопада 2025р.

14. Ковальчук О. Суть юридичного супроводу вироблення й реалізації публічно-управлінських рішень органом місцевого самоврядування. Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: *мат. доп. X Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю*. Тернопіль. ЗУНУ. 2025.

15. Ковальчук Ю.М. Нормативно-правове забезпечення діяльності виконавчих органів місцевих рад на базовому рівні в Україні. *Наукові записки*. Серія: Право . 2020. № 9. С. 28-32. URL: <https://pravo.cusu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/19/9>

16. Конституція України : Закон України № 254к/96-ВР від 28.06.1996 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

17. Костюченко О. Є. Визначення поняття «правове забезпечення». *Науковий вісник Національного університету державної податкової служби*

України. 2015. № 1 (68). С. 11–16.

18. Кравець О. О. Поняття правової роботи і юридичної служби в органах місцевого самоврядування. *Судова апеляція. 2016. № 2. С. 6-23.*

19. Кравець О.О. Компетенційні повноваження юридичної служби в органах місцевого самоврядування. *Судова апеляція. 2016. № 3. С. 29-45.*

20. Кравець О.О. Правовий статус юридичної служби органу місцевого самоврядування в Україні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук за спеціальністю 12.00.02 «Конституційне право; муніципальне право» (081 – Право). – Інститут законодавства Верховної ради України, Київ, 2017; Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Харків, 2017.

21. Кравець О.О. Правовий статус юридичної служби органу місцевого самоврядування в Україні: дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.02 / Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. Харків, 2017. 218 с.

22. Кравець О.О. Роль юридичної служби в організації та здійсненні міжнародного та міжмуніципального співробітництва органу місцевого самоврядування. *Держава і право. 2016. № 73. С. 197-223.*

23. Кривко О. О. Матеріально-технічне та фінансове забезпечення діяльності юридичних відділів. *Юридична наука України: історія, сучасність, майбутнє* : міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 1–2 листоп. 2019 р. Харків : Східноукр. наук. юрид. орг., 2019. С. 78–80.

24. Кривко О. О. Напрямки удосконалення організаційних засад діяльності юридичних відділів. *Наше право. 2017. № 2. С. 208–213.*

25. Кривко О. О. Сутність та особливості адміністративних процедур в діяльності юридичних відділів. *Запорізькі правові читання: матеріали щорічної міжнародної науково-практичної конференції*, м. Запоріжжя, 19–20 травня 2020 року / за заг. ред. Т.О. Коломоєць. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. С. 301–302.

26. Кривко О.О. Адміністративно-правове забезпечення діяльності юридичних відділів в Україні : дисертація ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Суми, 2020. 219 с.

27. Легеза Ю.О. Функції держави як зміст її сутності. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2012. № 2. С. 68-75.

28. Луцька міська рада: офіційний сайт. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/city-council>

29. Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни «Публічне управління»: навчальний посібник / за ред. О.Ю. Оболенський, С.О. Борисевич, С.М. Коник. Київ : НАДУ, 2018. 76 с.

30. Питання проведення антидискримінаційної експертизи та громадської антидискримінаційної експертизи проектів нормативно-правових актів: постанова Кабінету Міністрів України від 30 січня 2013 р. № 61. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/61-2013-п#Text>

31. Плющ Р. М. Теоретичні підходи до моделей організацій в системі місцевого самоврядування сучасної держави. *Економіка та держава*. 2009. №11. С. 187–189.

32. Про затвердження Загального положення про юридичну службу міністерства, іншого органу виконавчої влади, державного підприємства, установи та організації : Постанова Кабінету Міністрів України від 26 листопада 2008 року № 1040. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1040-2008-п#Text>

33. Про затвердження Положення про юридичний департамент Луцької міської ради : рішення Луцької міської ради №31 від 25.03.2020 р. URL: <https://lutskrada.gov.ua/uk/sessions/98/resolution/40571..>

34. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України №280/97-ВР від 21.05.1997 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

35. Про першочергові заходи щодо забезпечення реалізації та гарантування конституційного права на звернення до органів державної влади та органів місцевого самоврядування : Указ Президента України від 05.01.2023 №5/2023. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. Редакція станом на 24.06.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2023>.

36. Про реалізацію експериментального проекту щодо проведення щокварталу моніторингу та оцінки ефективності діяльності голів обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій : постанова Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 № 35. *Офіц. веб-сайт Верхов. Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/35-2020-%D0%BF> .

37. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України №2493-III від 07.06.2001 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.

38. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02 травня 2023 р. № 3077-IX. *База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України*. Редакція станом на 14.06.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3077-20> .

39. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 №2671-VIII. *База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України*. Редакція станом на 16.06.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>.

40. Про статус депутатів місцевих рад : Закон України від 11 лип. 2002 р. № 93-IV. *База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України*. Редакція станом на 8 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/93-15>.

41. Про щорічні звіти голів обласних, Київської і Севастопольської міських державних адміністрацій : постанова Кабінету Міністрів України від 21.12.2016 № 987 (зупинення дії від 31.01.2020). *Офіц. веб-сайт Верхов. Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/987-2016-%D0%BF> .

42. Публічна інформація у формі відкритих даних в умовах воєнного стану: специфіка, парадокси, поради. Центр демократії та верховенства права. 2023. URL: <https://cedem.org.ua/analytics/vidkryti-dani-voyenyi-stan/>.

43. Публічне управління у сфері зайнятості в Україні у контексті євроінтеграції: проблеми, ефективність, інноваційність, результативність: колективна монографія / за наук. ред. д. держ. упр. Р. В. Войтович та К.В. Дубич. Київ, 2020. 480 с.

44. Радченко О. В. Родові ознаки категорії «механізм» в соціальних науках.

Публічне управління : теорія та практика. 2013. № 3(15). С. 19–25.

45. Редзюк Н. Роль інформаційних технологій в публічному управлінні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № 9.* URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/166>

46. Розробка ефективних систем менеджменту якості в органах місцевого самоврядування на основі міжнародного стандарту серії ISO 9001:2015. URL: <http://www.municipal.gov.ua/440>

47. Руснак О. А. Сучасні підходи до оцінки ефективності публічного управління: проблеми та напрями вдосконалення процесів оцінювання. *Публічне урядування. 2024. № 2 (39). 54-63.* URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2\(39\)-7](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2(39)-7)

48. Семенова І. Стандарти якості в управлінні громадою: реалії та перспективи. *Державне управління: теорія та практика. 2023. № 1(41). С. 44-51.*

49. Сергєєва О. Зарубіжний досвід оцінювання публічної влади. *Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. Вип.1 (24).* URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2015/2015_01\(24\)/6.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2015/2015_01(24)/6.pdf)

50. Система моніторингу якості послуг у громадах : звіт за результатами пілотного впровадження. USAID DOBRE. Київ, 2021. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/791/DOBRE_Service_Monitoring_Report_2021.pdf

51. Слобожан О. В. Загальна характеристика діяльності юридичних служб органів місцевого самоврядування в Україні. *Демократичне врядування. 2010. № 5. С. 35-41.*

52. Слобожан О. В. Історія становлення юридичної служби в органах місцевого самоврядування України. *Теорія та практика державного управління. 2010. № 1 (28). С. 241–253.*

53. Слобожан О. В. Удосконалення нормативно-правового забезпечення діяльності юридичних служб органів місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток. 2012. № 4. С. 4-10.*

54. Слобожан О. В. Унормування адміністративних процедур як напрям удосконалення правового забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*. 2014. № 11-12. С. 64-71.

55. Слобожан О.В. Формування та організація діяльності юридичних служб органів місцевого самоврядування України: дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04 / Національна академія державного управління при Президентові України. Київ, 2012. 259 с.

56. Соколов А.В. Сучасні підходи до оцінки якості державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. №4. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=901>

57. Ткачук А. Місцеве самоврядування та децентралізація: практ. посіб. / Швейцарсько-український проект “Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO”. К. :ТОВ “Софія”, 2012. 120 с.

58. Ammons D.N. Municipal benchmarks: assessing local performance and establishing community standards. Thousand Oaks, California : Sage Publications, 2001. 501 p.

59. Bourgon, Jocelyne. A New Synthesis of Public Administration: Serving in the 21th Century'. School of Policy Studies, Queen's University, 2011.

60. Burke J. Ontario’s Municipal Performance Measurement Program: fostering innovation and accountability in local government. *Government Finance Review*. 2005. P. 22-27.

61. Data exchange and interoperability system to empower digital transformation of the Government of Ukraine (Trembita). *Cybernetica*. 2025. URL: <https://cyber.ee/resources/case-studies/ukraine-trembita/>

62. SIGMA, NADS. Assessment of Public Administration in Ukraine. OECD Publishing, 2021. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/assessment-ukraine.htm>

63. Understanding Smart City Success: The Five Pillars of Performance. VaridX. 2024. URL: <https://varidx.io/blog/understanding-smart-city-success-the-five-pillars-of-performance/>

64. Stahiv O., Biletska I., Perepolkina O., Avgustyn R., Mykytyn O. (2023). Efficiency of the Implementation of Innovation and Investment Projects at Healthcare Institutions: Integral Analysis and Ways of Enhancement. *Science and Innovation*, 19(5), 18–33. <https://doi.org/10.15407/scine19.05.018>
65. Kabachenko D., Churikanova O., Oneshko S., Avhustyn R., Slatvinska V. Application of Information Technologies for Management Decision Making in the Conditions of the Instability of the External Economic Space. *International Journal for Quality Research*. Volume 16 Number 4. 2022. s. 1121-1132
66. Avhustyn R., Demkiv I., Kotys N. Modeling the assessment of the probability of shadowing and spread of corruption in the social system and the sphere of public services Conference Proceedings Advanced Computer Information Technologies. Cheske Budejovice, Czech Republic, June 5-7, 2019, S.388-392.
67. Avhustyn, R., & Demkiv, I. (2020). Management innovations as a factor of improving competitiveness of enterprises. *Efektyvna Ekonomika*. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.14>
68. Ruslan Avhustyn, & Iryna Demkiv. (2021). Anti-corruption mechanism and means of detinization in the social sphere. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, (13), 27-37. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-03>