

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО**  
**КПРАВЛІННЯ**

**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**ДОБАЛЮК Сергій Володимирович**

**МЕХАНІЗМ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ**  
**СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**  
**ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

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

Виконав студент групи  
ДСПУАзм 21  
**Добалюк С.В.**

---

Науковий керівник:  
К.е.н., доцент  
**Попович Т.М**

---

**Тернопіль -ЗУНУ-2025**

## АНОТАЦІЯ

### **Сергій ДОБАЛЮК Механізм ефективного функціонування системи місцевого самоврядування територіальної громади**

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеню вищої освіти «магістр» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» – Західноукраїнський національний університет. Тернопіль. 2025.

Робота присвячена дослідженню актуальних питань впровадження сучасних механізмів забезпечення ефективного функціонування системи місцевого самоврядування територіальної громади

У роботі досліджені питання ролі та завдання місцевого самоврядування у розвитку територіальної громади. Узагальнені сучасні механізми підвищення ефективності місцевого самоврядування та підходи до її оцінювання. Проведена оцінка механізму ефективного функціонування Козівської селищної ради. Надані пропозиції щодо удосконалення механізму ефективного функціонування органу місцевого самоврядування територіальної громади через забезпечення синергетичного впливу на розвиток територіальної громади

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ .....</b>	<b>7</b>
1.1. Роль та завдання місцевого самоврядування в розвитку територіальної громади .....	7
1.2. Механізми забезпечення ефективного функціонування системи місцевого самоврядування та основні підходи її оцінювання .....	17
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ КОЗІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ .....</b>	<b>24</b>
2.1. Аналіз організаційно-управлінської діяльності селищної ради...	24
2.2. Оцінка ефективності та результативності функціональної діяльності селищної ради.....	32
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ</b>	<b>41</b>
3.1. Забезпечення синергетичного впливу ефективності органів місцевого самоврядування на розвиток територіальної громади.....	41
3.2. Удосконалення аналітичної оцінки ефективності діяльності органу місцевого самоврядування.....	46
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>54</b>
<b>Список використаних джерел.....</b>	<b>59</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Ефективне функціонування органів місцевого самоврядування є ключовою умовою розвитку територіальних громад, підвищення якості життя населення та забезпечення сталого територіального розвитку. У сучасних умовах децентралізації, трансформації публічної влади та посилення ролі громад у системі державного управління органи місцевого самоврядування отримали значний обсяг ресурсів і повноважень, що вимагає від них нових підходів до організації управлінських процесів, планування, фінансового менеджменту та взаємодії з громадянами.

Складність сучасних викликів, зокрема пов'язаних з воєнним станом, міграційними процесами, необхідністю відбудови інфраструктури та забезпечення базових послуг, актуалізує потребу у вдосконаленні механізмів діяльності органу місцевого самоврядування. Територіальні громади стикаються з необхідністю адаптації системи управління до динамічних змін, підвищення інституційної спроможності, забезпечення прозорості і відкритості, а також формування ефективної комунікації з населенням та стейкхолдерами.

У цьому контексті особливого значення набуває розроблення та впровадження результативного механізму функціонування органу місцевого самоврядування, який поєднує правові, організаційні, фінансові, інформаційні та кадрові інструменти, спрямовані на підвищення ефективності управління та надання публічних послуг. Ефективний механізм дозволяє забезпечити узгодженість управлінських процесів, раціональне використання ресурсів, якісний сервіс для населення, прозорість ухвалення рішень та стійкість системи до зовнішніх викликів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання підвищення ефективності діяльності ОМС були предметом багатьох вчених, зокрема Августина Р.Р., Васиної А.Ю., Дудкіної О.П., Желюк Т.Л., Евсеєвої О.О., Карого О.І., Лелеченка А. П., Мельник А.Ф., Монастирського Г.Л., Носань Н.С., Попович Т.М., Семенченко Ф.Г., Шкільняка М.М. та інш.

**Мета кваліфікаційної роботи** є дослідження механізму ефективного функціонування органів місцевого самоврядування територіальної громади та розроблення практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- узагальнити теоретичні засади функціонування системи місцевого самоврядування;
- дослідити структуру, принципи та інструменти забезпечення ефективної діяльності органів місцевого самоврядування
- здійснити оцінку ефективності організаційно-управлінської діяльності Козівської селищної ради на прикладі конкретної територіальної громади;
- визначити проблеми та обмеження в діяльності Козівської селищної ради;
- надати рекомендації щодо провадження інноваційних підходів організаційної діяльності органу місцевого самоврядування
- обґрунтувати синергетичний вплив ефективності органів місцевого самоврядування на розвиток територіальної громади;

**Об'єктом дослідження** є система діяльності органів місцевого самоврядування територіальної громади.

**Предметом дослідження** є механізм забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування.

**Методи дослідження.** Дослідження питань ефективності функціонування ОМС проводилося із використанням сучасних загальнонаукових та спеціальних прийомів, таких як: системного, порівняльного та компаративного аналізу; логічного узагальнення; соціологічних опитувань; експертних оцінок; функціонального аналізу; графічних методів для візуалізації теоретичних і практичних результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження були нормативно-правові, програмні, та інструктивні документи з питань розвитку системи місцевого самоврядування, децентралізаційних процесів, підвищення якості надання публічних послуг, регламенти роботи структурних підрозділів ОМС, наукові публікації та аналітичні оцінки провідних фахівців та вчених з даної проблематики, практичні матеріали діяльності досліджуваної селищної ради, ресурси мережі Інтернет.

**Практичне значення отриманих результатів.** полягає у наданні Козівській селищній раді пропозицій з впровадження інноваційних процедур та

технологій функціонально-управлінської діяльності на засадах результативності та якості, зокрема через розвиток цифрового управління, впровадження ризикоорієнтованих підходів, посилення кадрової та інституційної спроможності, підвищення прозорості прийняття рішень та активізації участі громадськості у таких процесах.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження, висновки та рекомендації, висвітлені у кваліфікаційній роботі, апробовані в роботі науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» та Науковій інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, .2025р.) [37;38].

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

#### 1.1. Роль та завдання місцевого самоврядування в розвитку територіальних громад та критерії його ефективності.

Ефективність системи місцевого самоврядування є ключовим чинником сталого розвитку територіальних громад, особливо в умовах воєнних викликів, післявоєнної відбудови, децентралізації, а також зростання вимог громадян до прозорості та якості управління. Актуальність цих питань в сучасних процесах обумовлена наступними аспектами [2; 8;5;11; 21;34].

Поглиблення процесів децентралізації та зростання ролі громад. Децентралізація в Україні передала громадам значний обсяг повноважень і ресурсів. Для їх реалізації потрібні ефективні інструменти управління, чітка система прийняття рішень і належне стратегічне планування.

Воєнні виклики та потреба адаптації управлінських механізмів. Війна суттєво вплинула на функціонування громад, через руйнування інфраструктури, зміну демографічної структури, збільшення чисельності ВПО, загострення потреб у безпеці жителів громади. А, отже, громади потребують нових адаптивних механізмів управління, кризового менеджменту та ризикоорієнтованих підходів.

Потреба забезпечення економічної стійкості та ресурсної спроможності. Фінансова децентралізація дала громадам більше самостійності, але й підвищила відповідальність. Виникає потреба у: ефективному бюджетуванні, управлінні комунальними підприємствами, залученні інвестицій, розвитку місцевого бізнесу. Це вимагає системного механізму управління ресурсами громади.

Зростання запиту на участь населення у прийнятті рішень. Сучасне місцеве самоврядування неможливе без: електронної демократії, громадського контролю, інклюзивного залучення різних груп населення (ветеранів, ВПО,

молоді, підприємців). Громади, які забезпечують участь мешканців, демонструють вищі показники ефективності.

Складність сучасних управлінських процесів у громадах. Управління громадою є багаторівневою системою, яка повинна торкатися всіх сфер життя громади, здійснювати комунікацію з жителями, надавати якісні послуги, співпрацювати з бізнесом і державою. Для узгодження цих процесів потрібен цілісний, науково обґрунтований механізм.

Необхідність формування механізмів відновлення та розвитку після війни. Післявоєнна відбудова вимагатиме від громад: оновлення інфраструктури; модернізації соціальних послуг; розвитку інновацій; економічної трансформації. Без ефективної системи управління це стане неможливим.

Відсутність єдиної стандартизованої моделі механізму функціонування місцевого самоврядування. Наукова та нормативна база містить окремі елементи, але цілісного механізму, адаптованого до українських реалій, зокрема воєнного стану та післявоєнної відбудови, сьогодні недостатньо [2].

Місцеве самоврядування (далі - МС) є однією з фундаментальних засад демократичного устрою держави та важливим інститутом, що забезпечує реалізацію публічної влади на локальному рівні. Відповідно до Конституції України [16], МС є гарантованим державою право територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та законів України. Закон України «Про місцеве самоврядування» конкретизує це розуміння як реальну «здатність територіальної громади - жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста - самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення...» [31].

Це визначення підкреслює три ключові аспекти:

1 - самостійність органів місцевого самоврядування, оскільки громада має право розпоряджатися своїми ресурсами та приймати рішення без прямого втручання держави.

2 - громадська спрямованість, бо діяльність ОМС націлена на задоволення потреб населення;

3 - територіальний характер, оскільки самоврядування реалізується на конкретній адміністративно-територіальній одиниці

Таким чином, місцеве самоврядування поєднує у собі елементи автономії громад та відповідальності за результати управлінських рішень.

Окрім того, на думку [7], МС як специфічна форма реалізації влади: 1) має особливий об'єкт впливу - територіальну громаду, яка свої повноваження забезпечує через ОМС; 2) «в механізмі управління суспільством та державою система місцевого самоврядування займає окреме місце. Згідно Конституції України, органи місцевого самоврядування, не входять до механізму державної влади, але це не означає його повної автономності від держави та державної влади» [7].

Загалом, сутність МС полягає в тому, що воно забезпечує реалізацію інтересів населення, наближення влади до громадян, ефективний розподіл повноважень, ресурсів та відповідальності між державним і місцевим рівнями управління. У контексті реформи децентралізації роль ОМС істотно зросла, оскільки саме вони отримали значний обсяг фінансових та адміністративних повноважень, що перетворило громади на ключових суб'єктів розвитку.

Функціонування МС ґрунтується на низці принципів, закріплених у Конституції України, ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» та Європейській хартії місцевого самоврядування [31;9]. До основних принципів МС відносяться: народовладдя; законність; гласність та підзвітність; організаційна, фінансова й матеріальна самостійність; субсидіарність; інклюзивність та рівність (рис. 1.1).

Європейська хартія місцевого самоврядування [9], ратифікована Україною у 1997 році, заклала основи демократичної моделі місцевого управління, де територіальна громада розглядається як базовий носій публічної влади. Її положення визначають автономію місцевої влади, право на власні ресурси, самостійність у прийнятті рішень та відповідальність за їх реалізацію.

У сучасних умовах, зокрема у період воєнного стану та післявоєнної відбудови, місцеве самоврядування виконує додаткові критично важливі функції: забезпечення безпеки населення, організація гуманітарних процесів, адаптація соціальної інфраструктури, підвищення стійкості та мобілізаційної готовності громад. Це вимагає посилення інституційної спроможності та ефективних механізмів управління на місцевому рівні.

### Принципи місцевого самоврядування

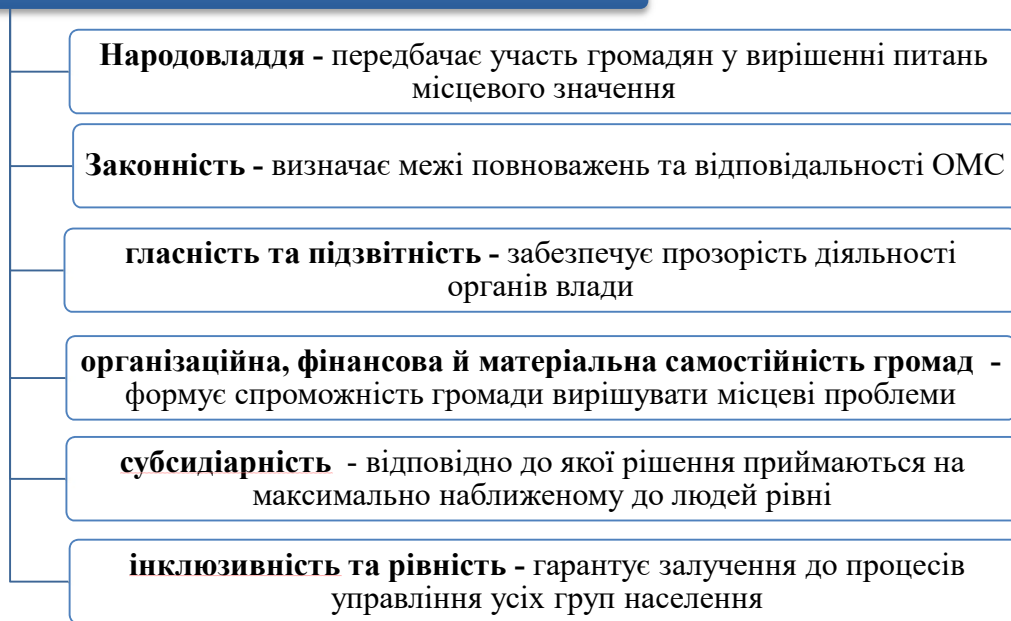


Рис. 1.1. Принципи місцевого самоврядування

Система органів місцевого самоврядування в Україні є багаторівневою та складається з представницьких, виконавчих і допоміжних підрозділів, кожен з яких виконує певні функції у забезпеченні управління територіальною громадою. Основними елементами системи є (рис. 1.2): 1) Сільська, селищна та міська ради, які є представницькими органами, склад яких формується шляхом прямих виборів; 2) Сільський, селищний або міський голова. Голова громади здійснює керівництво виконавчими органами, очолює виконавчий комітет, представляє громаду у взаємовідносинах з державою, бізнесом, громадськими інституціями. Він відповідає за реалізацію рішень ради та організацію поточної діяльності громади; 3) Виконавчий комітет. Є колегіальним органом, що координує діяльність структурних підрозділів, забезпечує виконання щоденних

управлінських функцій з надання адміністративних і соціальних послуг; управління майном; благоустрою; цивільного захисту; економічного розвитку; інфраструктурних проєктів; 4) виконавчі органи (департаменти, відділи, управління). Вони здійснюють безпосереднє управління галузями: освітою, соціальним захистом, фінансами, земельними ресурсами, комунальною сферою, культурою, охороною здоров'я тощо. Їх ефективність визначає якість публічних послуг у громаді; 5) Старости та старостинські округи. Після об'єднання громад старостам відведено роль комунікаторів між населенням віддалених територій та центральною адміністрацією громади. Вони забезпечують доступ до послуг та інформування населення; 6) Консультативно-дорадчі органи. Громадські ради, молодіжні ради, дорадчі комітети з питань розвитку, бюджету участі тощо забезпечують залучення населення до процесів прийняття рішень, підвищуючи легітимність і якість управління [31].

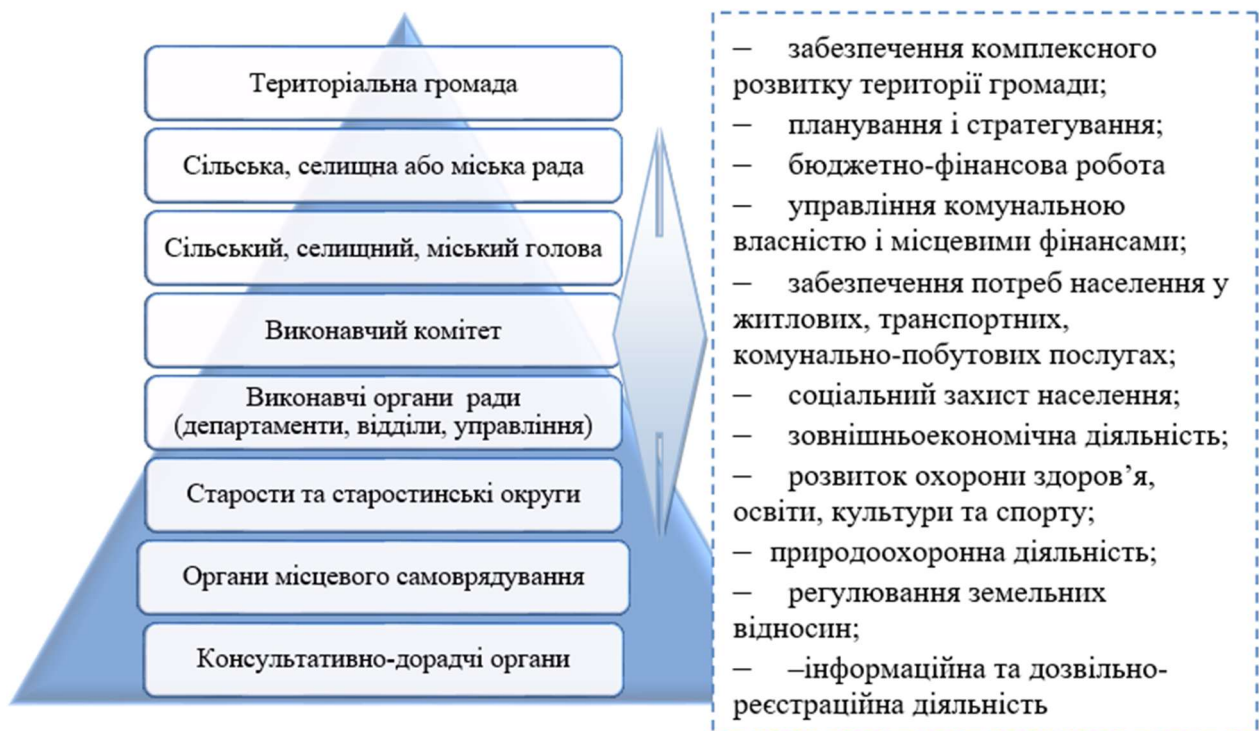


Рис. 1.2. Система місцевого самоврядування в Україні та її функціонал

Примітка. Наведено автором за [31]

Система ОМС в Україні функціонує на основі розподілу повноважень, що охоплюють [31]: бюджетний процес; управління комунальною власністю;

соціальні та адміністративні послуги; стратегічне та просторове планування; забезпечення місцевої безпеки; розвиток інфраструктури; регулювання земельних відносин. Належне виконання цих повноважень можливе лише за умови достатньої інституційної та кадрової спроможності, а також ефективної організації управлінських процесів.

Як свідчать проведені дослідження [4;31; 19;21;25], МС відіграє ключову ключову системоутворюючу роль у розвитку територіальних громад, оскільки формує інституційні, організаційні та фінансові умови для забезпечення стійкого соціально-економічного зростання, підвищення якості життя населення та зміцнення місцевої демократії. Їхня діяльність акумулює інтереси жителів громади, трансформує їх у управлінські рішення та забезпечує реалізацію цих рішень через відповідні механізми місцевої політики та управлінських інструментів. У цьому контексті ОМС виступають інтегруючою ланкою між потребами населення, можливостями економічного розвитку та вимогами державної політики.

На думку експертів [2;27 ], в сучасних умовах МС виконує декілька ролей, які прямо впливають на розвиткову динаміку громади. Такими ролями є: інституційно-владна; організаційно-управлінська; фінансово-економічна; сервісна та соціальна; стратегічна та розвиткова; комунікаційно-партнерська; роль гаранта безпеки і стійкості (рис. 1.3).

Інституційно-владна роль ОМС проявляється у тому, що він є представницьким органом, через який територіальна громада реалізує своє право на самоврядування. На практиці це означає, що саме ОМС формують нормативно-правові умови розвитку громади, ухвалюючи рішення, які визначають стратегічні орієнтири, інвестиційні пріоритети, стандарти надання послуг та правила користування ресурсами громади. Аналітично важливо, що інституційний потенціал ОМС забезпечує: зугодження інтересів різних соціальних груп; інституціалізацію громадської участі; легітимізацію управлінських рішень. Таким чином, ОМС виконують функції ядра місцевої політики та задають рамки розвитку.

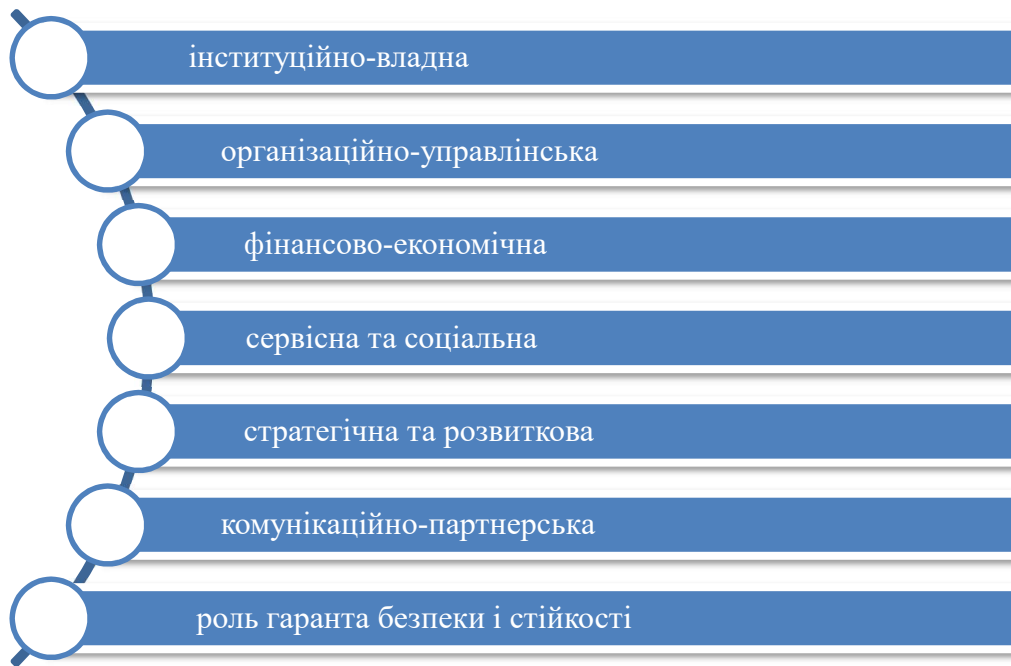


Рис. 1.3. Ролі місцевого самоврядування у розвитку територіальної громади

Організаційно-управлінська роль проявляється через координаторську функцію усієї системи місцевих інституцій: виконавчих органів, комунальних підприємств, освітніх, соціальних, культурних та інших установ. Ефективність управління цією складною системою визначається якістю організаційних процесів, рівнем професійності управлінців та здатністю інституцій оперативно реагувати на виклики.

Фінансово-економічна роль проявляється у тому, що ОМС забезпечують формування доходів, розподіл видатків, управління майном і залучення інвестицій. У цьому аспекті їхня роль полягає у створенні фінансової бази для функціонування всіх секторів громади. Фінансова спроможність є ключовим індикатором самостійності та розвитку громади.

Сервісна та соціальна роль ОМС полягає в тому, що результати його діяльності найбільш відчутні для населення саме через якість публічних послуг. Освітні, медичні, соціальні, житлово-комунальні, культурні та адміністративні послуги формують рівень комфорту та задоволеності жителів, що є важливою ознакою сталості громади. Саме якість сервісів є головним фактором довіри до місцевої влади.

Стратегічна та розвиткова роль реалізується через орієнтування МС на стратегічне управління, що включає розробку стратегій розвитку, реалізацію проєктів, моніторинг результативності та управління ризиками. ОМС формують бачення розвитку території, модерують процеси прийняття рішень та забезпечують реалізацію стратегічних ініціатив. По-суті, ОМС виступають «архітекторами» розвитку громади, визначаючи її конкурентні переваги та довгострокові цілі.

Комунікаційно-партнерська роль проявляється через налагодження співпраці між владою, бізнесом, громадськими організаціями, установами та жителями. ОМС формують мережі взаємодії, створюючи умови для участі громадян у прийнятті рішень, залучаючи партнерів та підтримуючи громадські ініціативи. Аналітично важливими є: розвиток механізмів публічних консультацій; відкритість інформації та комунікаційна прозорість; залучення інституцій громадянського суспільства до policy-making; формування партнерств та інвестиційних платформ. Ця роль генерує синергетичний ефект, коли спільні дії дають значно більше, ніж сума окремих зусиль.

Роль гаранта безпеки та стійкості є надзвичайно важливою. Воєнний контекст посилив цю функцію для ОМС - забезпечення резильєнтності громади. Вони організують цивільний захист, підтримують ВПО, ветеранів, забезпечують базові послуги у кризових ситуаціях та планують заходи із підвищення стійкості. Стійкість стає новим критерієм ефективності ОМС.

Важливим аспектом функціонування системи МС є визначення критеріїв і факторів її ефективності. Загалом, під ефективністю функціонування ОМС розуміють його здатність своєчасно та результативно виконувати свої функції, задовольняючи потреби громади, забезпечуючи сталий розвиток території та підвищення якості життя її мешканців [21;20;35]. Іншими словами, ефективність означає: досягнення цілей управління при раціональному використанні наявних ресурсів; відповідність результатів очікуванням громади; гнучкість та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі (в тому числі, в умовах кризи або війни).

Варто зазначити, що чинне законодавство прямо не визначає термін «ефективність місцевого самоврядування», проте містить положення, що дозволяють її оцінювати через:

1. Якість та своєчасність виконання повноважень - наприклад, надання адміністративних, соціальних, освітніх та інших послуг
2. Фінансову спроможність та раціональне використання ресурсів - через право встановлювати місцеві податки, формувати бюджет та контроль за видатками
3. Прозорість, підзвітність та участь громадян - участь у прийнятті рішень, публічні слухання, громадські обговорення
4. Створення умов для розвитку громади - забезпечення економічного, соціального та культурного розвитку населення [31].

Отже, ефективність можна трактувати як здатність органів місцевого самоврядування максимально результативно реалізовувати повноваження, використовуючи ресурси громади та забезпечуючи високий рівень задоволення потреб населення.

В науковому аспекті ефективність діяльності ОМС трактується як багатовимірна категорія, що включає інституційні, управлінські, фінансові та соціальні аспекти (рис. 1.4). Зокрема, основними вимірами управлінської ефективності є наявність та якість стратегічних і програмних документів; відповідність бюджетного процесу стратегічним цілям; ефективність процедур прийняття рішень; внутрішня координація між підрозділами; використання інструментів управління (процесного, проектного, ризикового); якість внутрішньої та зовнішньої комунікації; відкритість та прозорість діяльності; наявність планів реагування на зовнішні виклики тощо.

Варто зазначити, що ефективність діяльності ОМС залежить від прозорості та підзвітності діяльності органів місцевого самоврядування; належного фінансування; професійності управлінського персоналу; активної участі громадськості у прийнятті рішень; прозорості прийняття управлінських рішень.



Рис. 1.4. Підходи до визначення складових ефективності системи місцевого самоврядування.

Примітка. Згруповано автором за [20]

Отже, можна констатувати, що ОМС є базовим інституційним механізмом розвитку територіальних громад. Їх діяльність характеризується багатовекторністю, оскільки охоплює владні, організаційні, фінансові, сервісні, стратегічні та комунікаційні функції. Саме поєднання цих напрямів формує управлінську спроможність, яка визначає траєкторію розвитку громади. Ефективне ОМС створює синергетичний ефект: узгодженість дій між різними суб'єктами місцевої політики підсилює результативність управління та сприяє сталому розвитку території.

## **1.2. Механізми забезпечення ефективного функціонування системи місцевого самоврядування та основні підходи до її оцінювання**

2. Ефективне функціонування системи МС в громаді забезпечується комплексом сучасних механізмів, спрямованих на упорядкування управлінської та організаційної діяльності, а також підтримку сталого розвитку громади. Під механізмом ефективного функціонування МС розуміють сукупність правових, організаційних, фінансово-економічних, кадрових та інформаційно-комунікаційних інструментів, завдяки яким забезпечується реалізація повноважень громади, координація управлінських процесів, формування сервісної моделі публічної влади та створення умов для сталого розвитку території. Цей механізм є системним, багаторівневим та динамічним, оскільки його компоненти взаємодіють і взаємно підсилюють один одного. У сучасних умовах, особливо в умовах воєнних викликів, механізм функціонування ОМС містить адаптивні, ризикоорієнтовані та інноваційні управлінські підходи.

Аналіз практики муніципального управління [20] засвідчує, що структурними компонентами цілісного механізму функціонування МС є: нормативно-правовий механізм; механізм управління та організаційної ефективності; механізм фінансової самодостатності; механізм участі та підзвітності; механізм міжмуніципального співробітництва; інформаційно-комунікаційний механізм; кадровий механізм (рис. 1.5).

Нормативно-правовий механізм забезпечує легітимність, регламентованість та передбачуваність управлінських процесів. Його основу складають: Конституція України та базові закони у сфері місцевого самоврядування; внутрішні нормативні акти (регламент ради, положення про виконавчі органи, старостинські округи, процедури надання послуг); локальні політики та стратегії (Стратегія розвитку, положення про участь громади, Регламенти ЦНАПу тощо). Ефективний правовий механізм гарантує прозорість прийняття рішень, узгодженість документів, зручність процедур та правову визначеність для громадян і бізнесу.



Рис. 1.5. Структурні компоненти механізму ефективного функціонування системи місцевого самоврядування

Примітка. Сформовано автором за [21]

Механізми управління та організаційної ефективності спрямовані на вдосконалення внутрішньої роботи ОМС та якості надання послуг. Організаційний механізм визначає, як саме побудована система управління в громаді: структура виконавчих органів; розподіл функцій та відповідальності; координація діяльності підрозділів; наявність регламентованих управлінських процесів; система внутрішнього контролю та моніторингу. У сучасному розумінні організаційний механізм має бути процесно орієнтованим, тобто не просто описувати підрозділи, а забезпечувати ефективні «ланцюги створення вартості» для мешканців громади. Організаційний механізм визначає структуру влади, розподіл компетенцій, взаємозв'язки та координацію дій, що є ключовим для ефективності управління територіальною громадою. Головна мета організаційного механізму: забезпечити синхронність функцій, чіткість відповідальності та узгодженість управлінських рішень.

Механізми фінансової самодостатності спрямовані на фінансову незалежність і є критичними для ефективності ОМС. Фінансова частина

механізму включає: бюджетне планування (середньострокове, програмно-цільове); управління доходами (податкові надходження, плата за землю, оренда комунального майна, місцеві збори); оптимізацію витрат; публічний фінансовий моніторинг, прозоре використання коштів та контроль з боку громади; фінансові інструменти розвитку (державні субвенції, гранти, партнерство з бізнесом). Ефективний фінансово-економічний механізм забезпечує фінансову стійкість громади та дозволяє акумулювати ресурси для розвитку.

Механізм участі та підзвітності є ключовим елементом демократизації та підвищення довіри до влади. Реалізується через:

парсипативне управління шляхом активізації залучення мешканців до прийняття рішень та контролю (надання мешканцям права пропонувати та обирати проекти, які фінансуються з місцевого бюджету, розвиток місцевої ініціативи, громадські слухання, електронні петиції та консультації);

забезпечення відкритості діяльності органів МС (публікація проектів рішень, прийнятих актів, бюджетних звітів, протоколів засідань на офіційних вебсайтах/порталах відкритих даних, регулярні звіти голови та депутатів перед громадою);

співпрацю з громадянським суспільством ( партнерство з громадськими організаціями, передусім надання їм можливості брати участь у робочих групах, моніторингу та оцінці політик).

Механізм міжмуніципального співробітництва передбачає спільну реалізацію проектів шляхом об'єднання ресурсів та зусиль кількох громад для вирішення спільних проблем. Реалізується через укладання договорів про міжмуніципальне співробітництво для надання спільних послуг..

Інформаційно-комунікаційний механізм забезпечення ефективного функціонування системи МС реалізується шляхом: формування прямих внутрішніх комунікацій між підрозділами; відкритих зовнішніх комунікацій з мешканцями (через офіційний сайт, соцмережі, інформаційні платформи, е-сервіси); доступ до публічної інформації; впровадження цифрових інструментів управління (електронний документообіг, CRM системи, платформи для участі

населення). Комунікаційний механізм визначає рівень прозорості, відкритості та довіри до влади, що є критичним для сталої взаємодії з громадянами.

Операційним виміром реалізації механізму функціонування ОМС є управлінські процеси. Вони визначають, як саме механізми трансформуються у конкретні результати, а саме прийняті рішення, надані послуги, розроблені проекти, програми. Так, процес прийняття управлінських рішень включає: аналіз проблеми та збору даних; розроблення альтернатив; оцінювання ризиків; консультації з громадськістю; ухвалення рішень депутатським корпусом або виконкомом; моніторинг виконання рішень. Сучасна практика прийняття рішень вибудовується на evidence-based підходах (рішення на основі даних) та risk-based підходи (рішення з урахуванням ризиків).

Ключовим управлінським процесом є стратегування та бюджетне планування, який визначає розвиткову траєкторію громади. Такий процес охоплює: формування Стратегії розвитку; розроблення операційних планів; бюджетне прогнозування; програмно-цільове бюджетування; оцінювання результативності бюджетних програм [27]. У громадах, де управління здійснюється на стратегічній основі, спостерігається більша ефективність використання ресурсів та краща динаміка соціально-економічних показників.

У межах реалізації власних повноважень, ОМС відповідають за збереження та ефективне використання комунального майна, яке складає значну частину місцевої інфраструктури та послуг: освіту, охорону здоров'я, благоустрій, соціальний захист, ЖКГ, адмінпослуги. Процес управління послугами в громаді включає: стандартизацію сервісів; оцінювання якості; оптимізацію мережі закладів; цифровізацію процесів; взаємодію з комунальними підприємствами. Ефективне управління майном дозволяє генерувати додаткові доходи до бюджету, оптимізувати витрати та покращувати умови життя громадян.

Процес координації діяльності підрозділів ОМС, який спрямовується на узгодженість роботи апарату та всіх структурних підрозділів і служб, включає: управління службовими потоками документів; синхронізація роботи відділів;

регламентацію внутрішніх процедур; внутрішній контроль та аудит; корпоративну культуру. Добре налагоджена координація створює ефект командної роботи, що підсилює синергетичність управлінських рішень.

Ефективність управлінських процесів в системі МС залежить від спектру використовуваних управлінських інструментів, які підсилюють їх спроможність виконувати функції та досягати результатів. Перелік інструментів та їх зміст наведено в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Інструменти забезпечення ефективності діяльності органу місцевого самоврядування**

<b>Ознака ефективності</b>	<b>Спрямування</b>	<b>Інструменти</b>
Електронне врядування та цифровізація	Знижує витрати, зменшує час надання послуг та підвищує прозорість	Електронні послуги; е-документообіг; відкриті дані; геоінформаційні системи; цифрові реєстри; платформи участі громадян.
Участь громадськості (партиципація)	Участь громади збільшує легітимність рішень, зміцнює довіру формує ціннісний консенсус.	Надання консультацій; бюджет участі; електронні петиції; дорадчі органи; опитування та соціологічні дослідження.
Моніторинг діяльності ОМС	Ефективний моніторинг створює основу для управління на основі даних та забезпечує постійне вдосконалення.	Аналізування виконання програм; оцінювання результативності бюджетних витрат; моніторинг якості послуг; внутрішній аудит; контроль дотримання регламентів та процедур.
Ризикоорієнтовані та антикризові підходи	Ризикоорієнтований підхід дозволяє громадам залишатися функціональними навіть у нестабільному середовищі.	виявлення ризиків (фінансових, операційних, соціальних, воєнних); розробка планів управління ризиками; формування стабілізаційних резервів; антикризове управління; адаптивне (сценарне) планування розвитку.

Примітка. Узагальнено автором [19]

Отже, розглянуті механізми ефективного функціонування ОМС є комплексними та багатокomпонентними заходами, що визначають здатність забезпечувати високу якість публічних послуг, раціонально управляти ресурсами, створювати можливості для розвитку та формувати середовище довіри й співпраці. Структурні елементи механізму, а саме, правовий, організаційний, кадровий, фінансовий та комунікаційний, поєднуються з управлінськими процесами та інструментами цифровізації, участі, моніторингу

та управління ризиками, утворюючи цілісну систему. Ця система забезпечує синергетичний ефект та формує реальну здатність територіальної громади до сталого розвитку.

Окремим напрямом дослідження механізмів ефективного функціонування системи МС є вироблення критеріїв оцінювання такої ефективності, оскільки така оцінка є ключовою умовою забезпечення результативності управлінських процесів, якості надання публічних послуг та підзвітності перед громадою. Багаторівневий характер функцій, значна кількість учасників управління та розгалуженість повноважень формують потребу у комплексних підходах до оцінки діяльності ОМС. У науковій літературі та практиці муніципального управління використовується низка методичних підходів, серед яких інституційний, кадровий, управлінський, фінансовий та сервісний. Кожен з них відображає окремі аспекти діяльності органів місцевої влади, але найбільш повний результат забезпечує їх комплексне застосування.

Зокрема, до критеріїв оцінки інституційної ефективності ОМС можна віднести: обґрунтованість організаційної структури; відповідність повноважень визначеним функціям; ступінь регламентації внутрішніх процесів; якість взаємодії між структурними підрозділами; рівень цифровізації управлінських процесів; інституційна автономія органів МС.

Критеріями оцінювання кадрової ефективності є: відповідність компетентностей вимогам посад; рівень плинності кадрів; участь працівників у програмах професійного розвитку; якість кадрового резерву; ефективність системи мотивації.

Ефективність системи управління ОМС можна виміряти чіткістю процедури прийняття рішень; якістю внутрішніх регламентів; рівнем координації між підрозділами; відповідністю планових документів потребам громади; ефективністю комунікаційних практик; наявністю інструментів управління ризиками; швидкістю і точністю управлінських реакцій та обґрунтованістю прийнятих рішень

Оцінювання фінансової ефективності здійснюється шляхом визначення обсягу власних доходів на душу населення; частки капітальних видатків у бюджеті; рівня залежності від трансфертів; ефективність витрачання бюджетних коштів; фінансової результативності комунальних підприємств; ступеню фінансової прозорості.

Серед критеріїв оцінювання сервісної ефективності, найбільш вагомими є: рівень задоволеності мешканців; доступність та цифровізація послуг; якість та стандартизація сервісів; відповідність сервісів потребам громади; ефективність роботи ЦНАП.

Модель комплексної оцінки ефективності ОМС наведена на рис. 1.6.

<b>Інституційна спроможність</b> → правова та організаційна база
<b>Кадрова спроможність</b> → персонал, компетентності
<b>Управлінська спроможність</b> → процеси, комунікації, стратегічне управління
<b>Фінансова спроможність</b> → доходи, видатки, бюджетні програми
<b>Сервісна спроможність</b> → послуги, орієнтованість на громадянина
<b>→ Інтегральний індекс ефективності функціонування громади</b>

Рис. 1.6. Модель комплексної оцінки ефективності ОМС

Примітка. Узагальнено автором

Підходи до оцінювання ефективності ОМС є багатовимірними та передбачають аналіз інституційних, кадрових, управлінських, фінансових і сервісних характеристик. Застосування комплексної системи оцінювання дозволяє не лише визначити сильні та слабкі сторони органів МС, а й сформулювати рекомендації щодо вдосконалення механізмів управління громадою, підвищення якості послуг та забезпечення сталого розвитку.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ КОЗІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

#### 2.1. Аналіз організаційно-управлінської діяльності селищної ради

Оцінка механізму ефективного функціонування органу місцевого самоврядування нами проводилася на матеріалах Козівської селищної ради (далі – Козівської СР). Козівська СР утворена в процесі децентралізації у 2020 році. До її складу входять 32 населених пунктів, із загальною чисельністю населення близько 22 тисяч осіб. Громада має аграрний профіль економіки, що формує відповідну специфіку місцевого управління

Козівська селищна рада функціонує як представницький орган місцевого самоврядування. Її основним завданням є представлення інтересів Козівської територіальної громади, через ухвалення необхідних рішень. Діяльність ради ґрунтується на реалізації функцій та повноважень місцевого самоврядування, визначених Конституцією України, Законами України, Європейською хартією місцевого самоврядування та іншими чинними нормативно-правовими актами.

Організаційна структура Козівської селищної ради побудована на двох ключових засадах: 1) організаційна структура має бути раціональною та сприяти ефективній співпраці депутатів і посадових осіб. Метою є досягнення цілей ефективного територіального розвитку селища. 2) структура повинна забезпечувати досягнення встановлених цілей розвитку громади з оптимальним використанням наявних ресурсів.

Аналіз системи управління Козівської СР засвідчив, що її основними підсистемами є:

адміністративно-управлінська, яка забезпечує ухвалення рішень, регуляторну базу, організацію роботи ради, виконання повноважень;

кадрово-інституційна, охоплює людський капітал ОМС, компетенції працівників, стабільність кадрів, якість делегування і координацію функцій;

фінансово-бюджетна, яка формує спроможність громади (власні доходи, міжбюджетні трансферти, можливість співфінансування проєктів, фінансова сталість комунальних сервісів);

сервісна, орієнтована на надання адміністративних і комунальних послуг, забезпечення доступності ЦНАП та якості роботи комунальних підприємств, розвиток комунікації з громадянами, швидкість реакцій на звернення;

розвиткова, що проявляється в участі громади у державних програмах, інфраструктурних проєктах, грантових ініціативах, партнерствах з ГО та МТД.

Ефективне функціонування Козівської СР забезпечується через виконання виключних компетенцій ОМС та низки завдань, покладених на її виконавчі структури. Це забезпечення охоплює: наявність кваліфікованого кадрового ресурсу; розмежування функцій та повноважень між керівництвом, посадовими особами та структурними підрозділами; розроблення та затвердження положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій; систематизацію управлінських робіт за функціональним принципом; формування та дотримання регламенту роботи селищної ради; встановлення чітких процедур підготовки та проведення сесій, нарад та обговорень; розроблення технологій прийняття управлінських рішень та механізмів їх реалізації; формування кодексу професійної етики та організаційної культури.

Загальна управлінська структура Козівської СР представлена у виді, проілюстрованому на рис. 2.1.

Діяльність Козівської СР здійснюється в таких організаційних формах: проведення сесій ради; планові та спільні засідання постійних комісій і робочих груп; проведення нарад та засідань селищної ради; персональна робота голови селищної ради, секретаря та заступників; робота депутатського корпусу безпосередньо у виборчих округах; участь керівництва та депутатів у загальних зборах громадян; участь депутатів у діяльності органів самоорганізації населення; звітування селищного голови перед територіальною громадою. Селищний голова несе відповідальність за реалізацію повноважень та завдань ради згідно з чинним законодавством.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління Козівською селищною радою

Примітка. Складено автором

Виключними управлінськими компетенціями селищного голови є: керівництво апаратом ради та її виконавчим комітетом; підготовка та подання на розгляд ради проєктів програм (соціально-економічного, культурного розвитку, цільових) та місцевого бюджету, а також звітів про їх виконання. Оприлюднення затверджених радою програм, бюджету та звітів; призначення та звільнення керівників комунальних підприємств, установ та організацій; представлення територіальної громади, ради та її виконавчого комітету у відносинах з державними органами, іншими органами місцевого самоврядування, об'єднаннями громадян та у міжнародних відносинах [41]. Селищний голова несе персональну відповідальність за виконання наданих йому законом повноважень. Він є підзвітним, підконтрольним і відповідальним перед територіальною громадою, відповідальним – перед відповідною радою, а щодо

повноважень органів виконавчої влади, які здійснюються виконавчими органами ради, – також підконтрольним відповідним органам виконавчої влади. (рис. 2.2)



Рис. 2.2. Функціонально-управлінські повноваження селищного Голови

Примітка. Складено автором

Реалізація повноважень Козівської СР здійснюється в рамках затверджених стратегічних документів та цільових програм, які визначають пріоритети розвитку громади на середньострокову перспективу. Основними стратегічними пріоритетами та проектними напрямками, визначеними, зокрема, в Програмі місцевого економічного розвитку [40], є: стимулювання підприємницької активності через заходи, спрямовані на підтримку місцевих

підприємців, особливо внутрішньо переміщених осіб (ВПО), для інтеграції їх у господарську діяльність громади; детінізація бізнесу; розвиток сільськогосподарської кооперації; покращення якості людського капіталу з урахуванням демографічних викликів; розвиток інфраструктури туристичної галузі, а саме, започаткування та реалізація проєктів, спрямованих на удосконалення туристичної інфраструктури, що має сприяти підвищенню привабливості громади для відвідувачів та економічному зростанню; створення сприятливого середовища для життя, передусім реалізацію організаційних і фінансових заходів, спрямованих на реорганізацію та оптимізацію комунальних закладів; впровадження програм, що охоплюють соціальну сферу, освіту, культуру та спорт.

В табл. 2.1 продемонстровані інтегровані взаємозв'язки функціональних механізмів селищної ради, з каналами комунікації з громадою та внутрішньою координацією.

Таблиця 2.1

### **Інтегрованість взаємозв'язків в організаційному механізмі в Козівській селищній раді**

<b>Елементи оргмеханізму</b>	<b>Основні функції</b>	<b>Взаємодія та зв'язки</b>	<b>Канали комунікації/ координації</b>
<b>Селищна рада</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формування політики і стратегій</li> <li>- Прийняття рішень та бюджету</li> <li>- Регламентування роботи виконавчих органів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вертикальна взаємодія з виконавчим комітетом</li> <li>- Зворотний зв'язок через громадські ради, опитування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Засідання ради .</li> <li>- Публічні слухання.</li> <li>- Офіційні документи</li> </ul>
<b>Виконавчий комітет / структурні підрозділи</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Виконання рішень ради.</li> <li>- Реалізація програм розвитку .</li> <li>- Управління ресурсами та бюджетом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вертикальна підпорядкованість СР.</li> <li>- Горизонтальна координація між підрозділами</li> <li>- Зв'язок зі старостами та КП</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Робочі наради</li> <li>- Внутрішній документообіг</li> <li>- Планування та звіти</li> </ul>
<b>Старости та старостинські округи</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збір інформації від мешканців</li> <li>- Контроль виконання рішень на місцях</li> <li>- Посередництво між громадою та виконавчими органами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вертикальна взаємодія з виконавчим комітетом</li> <li>- Горизонтальна взаємодія з громадськими радами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зустрічі з мешканцями</li> <li>- Звіти та електронна комунікація</li> <li>- Особисті прийоми</li> </ul>

<b>Комунальні підприємства та установи</b>	- Надання послуг населенню - Управління майном громади - Виконання доручень виконавчих органів	- Вертикальна підпорядкованість виконавчим органам - Горизонтальна взаємодія з іншими КП та підрозділами	- Робочі інструкції - Звіти - Цифрові платформи управління
<b>Контрольні та дорадчі органи</b>	- Аудит і контроль діяльності ОМС - Консультації з питань управління - Оцінка ефективності	- Горизонтальна взаємодія з виконавчими органами - Звітність перед радою	- Аудиторські перевірки - Звіти для ради - Засідання громадських рад

Примітка. Узагальнено автором.

Проведена аналітична оцінка функціональної діяльності Козівської СР дозволила виокремити сильні та слабкі сторони системи управління. Сильними сторонами управлінської системи Козівської селищної ради є:

близькість до мешканців і прямий контакт з громадою. Селищна рада напряму контактує із жителями громади, що дозволяє швидко ідентифікувати проблеми та формувати відповіді на локальні запити. Це підсилює управлінську та сервісну ефективність, коли зворотний зв'язок отримується без тривалої бюрократичної ланцюгової комунікації;

наявність старостинських округів як елемента координації діяльності. Інститут старост у Козівській громаді забезпечує репрезентацію сіл, оперативно передає інформацію до виконкому, сприяє «польовому» контролю рішень. Такий механізм створює інформаційну узгодженість управління та мінімізує ризик відриву управлінських рішень від реальних потреб територій;

управління майном і земельними ресурсами є основою доходів. Земельні ресурси, комунальна власність і місцеві податки формують значну частину фінансової бази. За умови ефективного адміністрування це зміцнює фінансову незалежність та фінансову ефективність;

практичний досвід роботи в умовах воєнних та кризових викликів. Поточна ситуація вимагає від СР швидкої адаптації, організації цивільного захисту, підтримки ВПО, ветеранів. Набутий досвід підсилює резильєнтність управлінської системи, гнучкість ухвалення рішень, здатність функціонувати навіть за обмежених ресурсів;

активна участь у програмах державної підтримки та грантових проєктах (U-LEAD, USAID);

наявність комунікаційних каналів із громадянами (сайт, соцмережі, електронні петиції);

системна організаційна структура з постійними комісіями та виконавчим комітетом. Наявність публічно обраного представницького органу забезпечує суспільну довіру до рішень, правову сталість та передбачуваність управління.

Сильні сторони формують базову спроможність Козівської СР до управління, забезпечують оперативність прийняття рішень і створюють умови для сталого розвитку при посиленні менеджменту та інноваційних інструментів.

Слабкими сторонами системи управління в органі місцевого самоврядування на даний час є:

обмежені можливості цифровізації організаційних процесів. Домінує паперовий документообіг, що свідчить про недостатнє використання цифрових платформ для координації рішень. Це негативно позначається на управлінській та інституційній ефективності;

слабка представленість молоді (віком до 35 років) та відтік кадрів з сучасними управлінськими компетенціями (з причин військової агресії). Селищна рада має певні кадрові обмеження: недостатність фахівців з проєктного, фінансового аналізу та грантового менеджменту; відсутність чіткої системи КРІ для функціональних структурних підрозділів та ОКР персональної результативності; нерегулярність програм підвищення кваліфікації. Це послаблює кадрову та управлінську ефективність, знижує якість рішень щодо розвитку управлінського персоналу;

частково-залежна фінансова база. Проблемними аспектами в СР є залежність від субвенцій; обмеженість власних доходів для великих проєктів розвитку; відсутність практики оцінювання бюджету та інвестиційну пріоритезацію. Це впливає фінансову і розвиткову ефективність громади;

недостатня практикованість вимірювання сервісної якості, зокрема самого процесу надання публічних послуг. Її ознаками є відсутність практики системності опитувань жителів громади щодо стратегічних орієнтирів розвитку;

нерегулярність моніторингу якості послуг; складність оцінки фактичної задоволеності громадян. Це негативно впливає на сервісну ефективність і довіру населення.

Слабкий менеджмент міжвідомчої синхронізації великих проєктів. Проявляється через: відсутність групи (служби) з проєктного менеджменту та відсутність формалізованих регламентів горизонтальної взаємодії. Впливає на синергетичний ефект і загальну управлінську ефективність

Узагальнені висновки щодо сильних і слабких сторін Козівської СР наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Слабкі і сильні сторони функціональної діяльності Козівської СР з огляду впливу на її ефективність**

<b>Вимір ефективності</b>	<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>	<b>Загальний вплив на ефективність</b>
<b>Інституційна</b>	Легітимність, прямий доступ до запитів населення	Недостатня цифровізація, відсутність е-платформ для прямих комунікації	Частково позитивний, з резервами посилення
<b>Кадрова</b>	Досвід локального управління, вища (фахова) освіта	Нестача компетенцій з проєктного менеджменту, відсутність індивідуальних траєкторій розвитку і навчання	Потребує посилення
<b>Управлінська</b>	Робота через старост, базові механізми виконання рішень	Паперові процедури, несинхронна координація	Операційна ефективність без стратегічної синергії
<b>Фінансова</b>	Земельні платежі, місцеві податки	Вузька і залежна база, відсутність cost-benefit	Стабільність, проте обмежує розвиток
<b>Сервісна</b>	Наявність базових адміністративних і ЖКГ-послуг	Відсутнє системне вимірювання задоволеності жителів громади	Базовий рівень без доказової якості
<b>Розвиткова</b>	Здатність ухвалювати та реалізовувати місцеві проєкти та програми розвитку	Відсутність стратегічного аудиту і портфельного управління	Слабкий синергетичний ефект
<b>Безпекова</b>	Досвід кризового управління у воєнний період	Нема формалізованої системи оцінки ризикостійкості	Гнучкість і ситуативність замість системності

Організаційна спроможність безпосередньо впливає на якість управління розвитком громади, і формується наявною структурованою системою прийняття рішень; використанням сучасних управлінських інструментів (цифрові сервіси,

ризик-менеджмент, проєктне управління); ефективною координацією між підрозділами та прозорістю організаційних процесів.

Загалом Козівська СР демонструє структурну стабільність і операційну здатність забезпечувати базові потреби мешканців, що є суттєвим активом для громади. Однак їхня діяльність потребує переходу до стратегічно-сервісної та інноваційної моделі управління, де головний акцент робиться на: даних; координації замість адміністрування; інвестиціях у розвиток замість фінансування потреб; сервісності, вимірної задоволеністю населення; синергетичних управлінських механізмах. Саме такі зміни дозволять громаді перетворити сильні сторони на джерело синергії, мінімізувати слабкі позиції та посилити вплив ОМС на розвиток територіальної громади загалом.

## **2.2. Оцінка ефективності та результативності функціональної діяльності селищної ради**

Аналіз ефективності діяльності селищної ради за основними її зрізами (інституційною спроможністю, якістю управлінських процесів, забезпеченістю ресурсами та рівня сервісності для населення) дозволив зробити наступні висновки.

Побудована управлінська система Козівської СР характеризується взаємодією між радою, виконавчим комітетом, старостами та комунальними установами. Рівень узгодженості залежить від: наявності регулярних робочих координаційних нарад між підрозділами; ступеня автоматизації документообігу; чіткості процедур погодження рішень; швидкості корекції рішень на основі запитів старост і мешканців. Позитивними сторонами управлінської системи є регламентованість базових процедур реалізації політик та наявність старост як комунікаційної ланки. Проблемними аспектами є певна інертність рішень через паперові процедури, недостатню міжвідомчу синхронізація. Загалом, система є функціональною, але для підвищення управлінської ефективності необхідна формалізація горизонтальної координації та електронний документообіг.

Аналіз роботи селищної ради засвідчив, що в організаційному аспекті така робота проводиться через скликання сесій, роботу постійних комісій, засідання виконавчого комітету, здійснення власних повноважень селищного голови. Так, за 2024 рік на 14 засіданнях селищної ради було прийнято 334 рішення, де розглядалися актуальні питання захисту прав і законних інтересів громадян, місцевого самоврядування, планування соціально-економічного розвитку громади, затвердження бюджету сільської ради та громади, роботи ЖКГ, підтримки підприємництва та діяльності агропромислового комплексу, залучення інвестицій, питання земельних відносин, розвитку соціальної інфраструктури та соціального захисту населення, створення безпечого середовища життєдіяльності жителів громади.

Основні організаційні форми діяльності депутатів у Козівській СР наведені на рис. 2.3

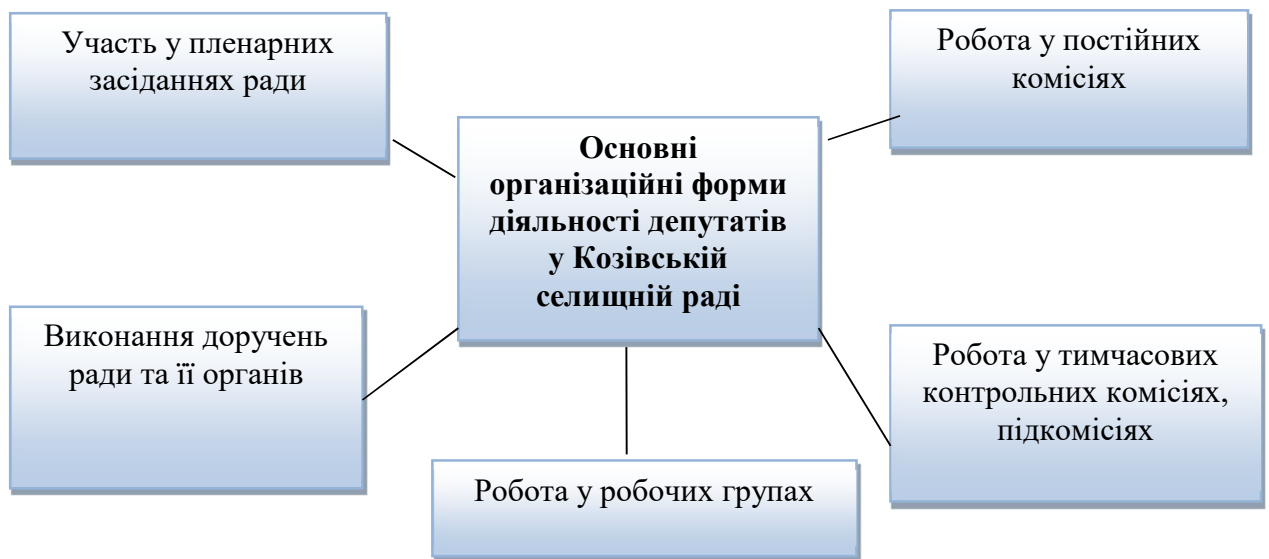


Рис. 2.3. Організаційні форми діяльності депутатів у Козівській СР

Основною формою роботи виконавчого комітету селищної ради є засідання, які проводяться щомісячно, а невідкладні питання розглядаються на позачергових засіданнях. У 2024 р. було проведено 26 засідань виконкому, на яких було прийнято 375 рішень. Розглядалися переважно питання життєдіяльності громади, спрямовані на глибокий аналіз стану справ і розроблення шляхів подальшого розвитку усіх сфер управління громадою.

Результативність роботи селищного голови визначається обсягом щоденної залученості у вирішення складних і нагальних проблем та прийняття оперативних управлінських рішень. За 2024 рік було видано 420 розпоряджень з вирішення проблем життєдіяльності громади, комунального господарства та соціальної сфери. Важливим зрізом роботи селищного голови є робота із запитами на публічну інформацію, спрямованої на забезпечення прав кожного мешканця громади.

Робота зі зверненнями громадян в Козівській СР в сучасних умовах є найважливішою формою забезпечення зв'язку з громадкістю. В громаді при виконавчому комітеті селищної ради створена постійно діюча комісія з питань розгляду звернень громадян; запроваджена практика щоквартального заслуховування питання щодо надходжень та розгляду звернень мешканців громади; введена електронна платформа для подання е-звернень (<https://kozova-rada.gov.ua/persons/>); функціонує «гаряча лінія» та телефон довіри. В 2024р. до селищної ради надійшло близько 1300 звернення, в яких порушувалися питання:

а) соціального захисту – (51,6%), в т.ч. нарахування та надання матеріальної допомоги, надання та перерахунку житлових субсидій, соціальної підтримки ВПО, реабілітації та соціального захисту ветеранів війни та їх сімей, сімей загиблих, які потребують підтримки тощо;

б) земельних відносин (32,4%), в т.ч. оформлення (переоформлення) права власності на землю (продаж, оренда та успадкування землі, отримання державних актів на землю), вирішення земельних конфліктів;

в) житлових умов – 5,9%, серед них, основне питання отримання прав власності на житло; покращення житлових умов ; забезпечення житлом;

г) роботи комунального господарства – 6,0%, в т.ч. благоустрою території, ремонту та утримання місцевих доріг, водозабезпечення, ремонту та експлуатації будинків, комунальних мереж , вивезенням сміття;

д) економічні, соціальні, правові та безпекові - (2,3%), в т.ч. питання освіти, охорони здоров'я, укриттів, підтримки малого підприємництва тощо;

е) інші - транспортного сполучення, праці і зарплати, екології та природокористування, забезпечення дотримання законності та охорони правопорядку, реалізації прав і свобод громадян, правоохоронна— 4,0%.

Структура звернень за проблематикою питань у 2024 році подана на рис.

2.4. [43]

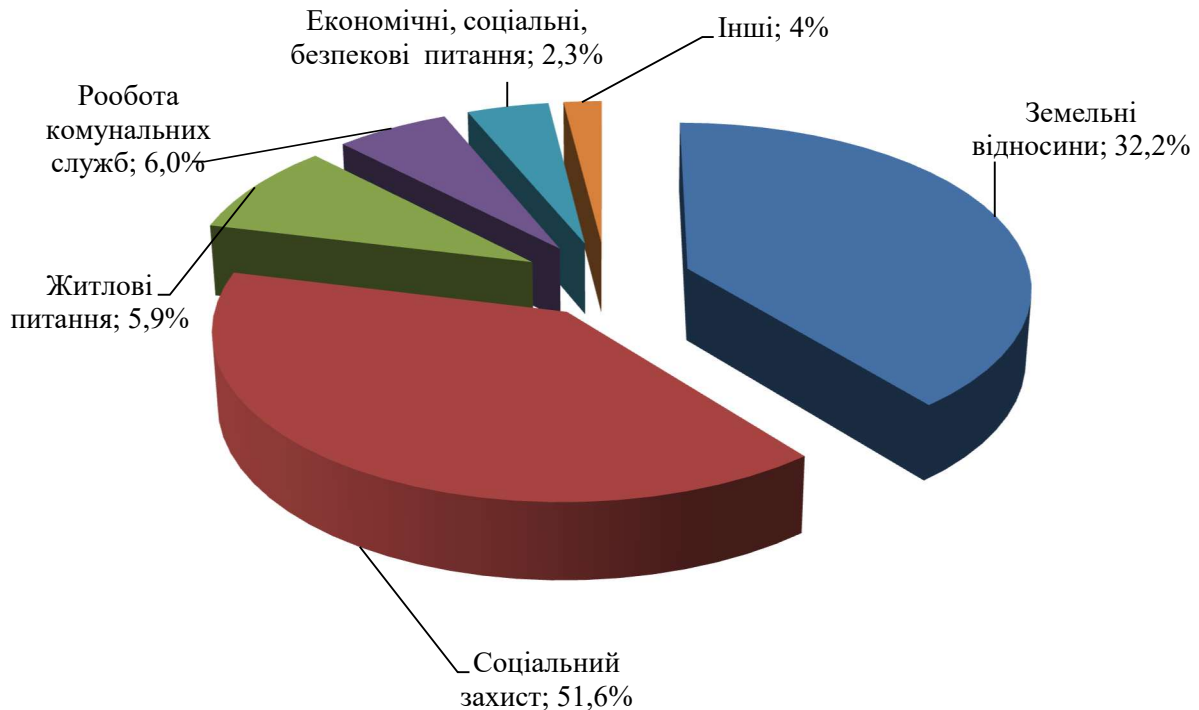


Рис. 2.4. Структура звернень громадян в Козівську селищну раду за змістом проблемних питань.

Фінансову ефективність громади формує структура бюджету громади і підходи до його використання відображають фінансову спроможність ОМС. Потенційними викликами є: звужена база власних доходів (виключна залежність від податків на доходи фізичних осіб і місцевого бізнесу (45%) та місцевих податків і зборів (20,8%); потреба у диверсифікації доходів через інвестиції, платні послуги, МТД і гранти; недостатні інструменти фінансового планування на основі cost-benefit та програмно-цільової оцінки. Загалом, бюджет виконує функцію життєзабезпечення, але задля фінансової ефективності управління потрібно посилити інвестиційний та грантовий напрями.

Фінансові результати роботи Козівської СР проілюстровані на рис. 2.5-2.6. За аналітичною інформацією, впродовж останніх років дохідна база місцевого бюджету демонструвала стабільне зростання з зростанням частки власних надходжень. В структурі доходів бюджету Козівської СР на 2025р. податкові надходження складають 69,2%, неподаткові - 2,7%, офіційні трансферти – 28,2%, інші надходження – 2,6% [43].

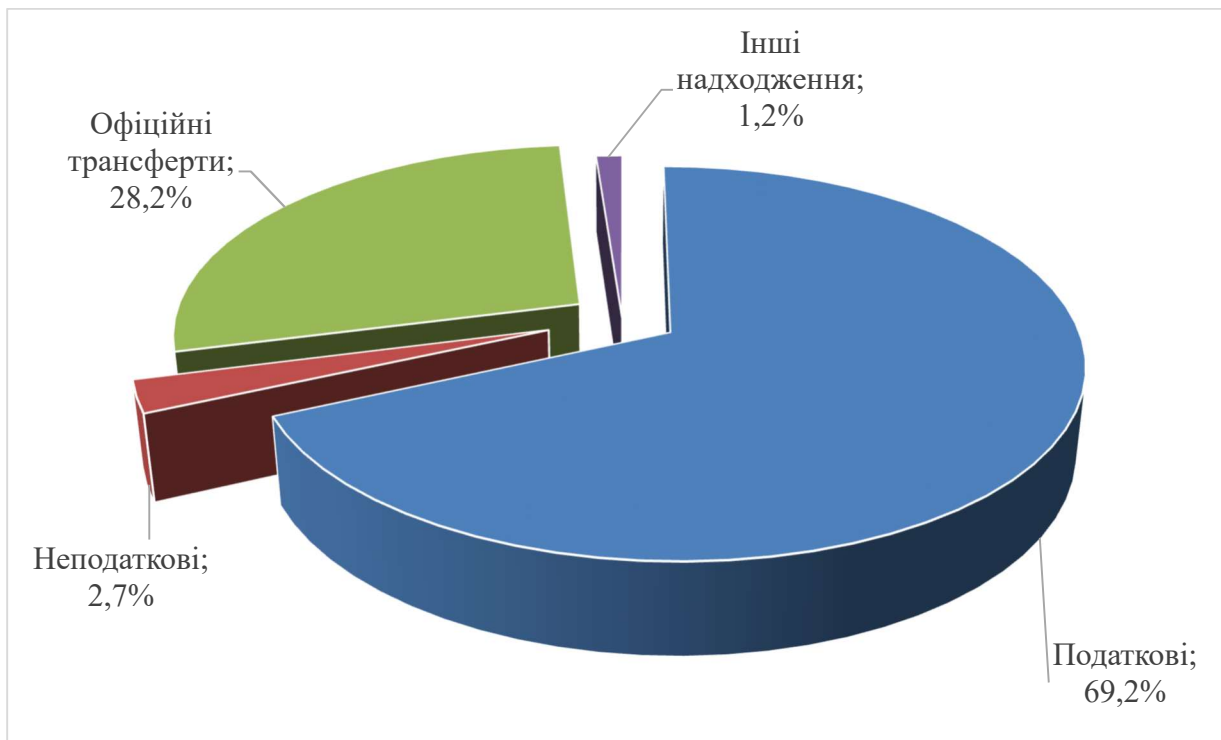


Рис. 2.6. Структура доходів селищного бюджету Козівської територіальної громади

Примітка. Розраховано автором [43]

Структура видатків місцевого бюджету в 2025 р. характеризується наступними даними: на державне управління спрямовано 16,7% загальних видатків; на освіту - 54,1% ; на охорону здоров'я - 3,8%; на соціальний захист та соціальне забезпечення - 5,3%; на культура і мистецтво 4,0%; на фізичну культуру і спорт - 0,8%; на житлово-комунальне господарство -- 6,1%; економічну діяльність - 7,1%, інші види діяльність – 0,6%. Міжбюджетні трансферти складають -1,4% (рис. 2.6) [43].

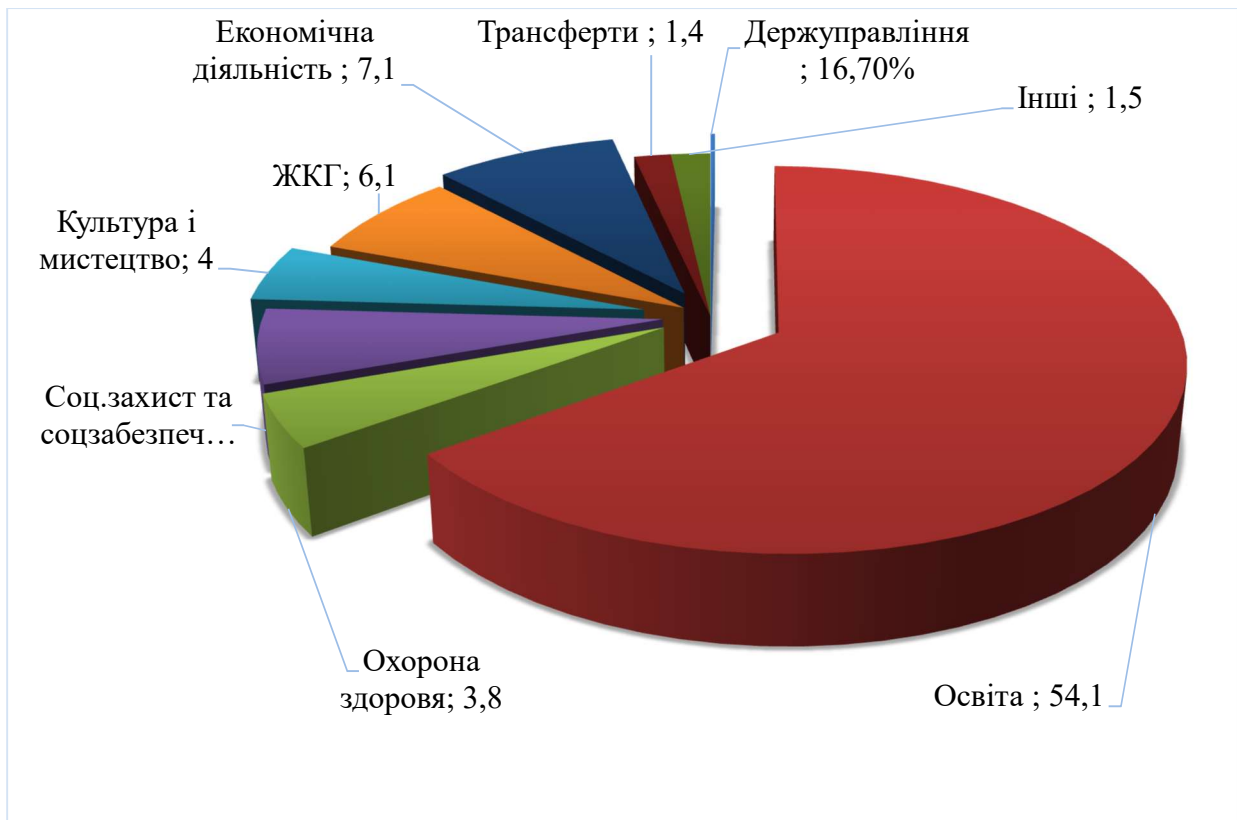


Рис. 2.6. Структура видатків селищного бюджету Козівської територіальної громади (%)

Примітка. Розраховано автором

Виконання бюджету Козівської територіальної громади за 9 місяців 2025р. проілюстровано на рис. 2.7.

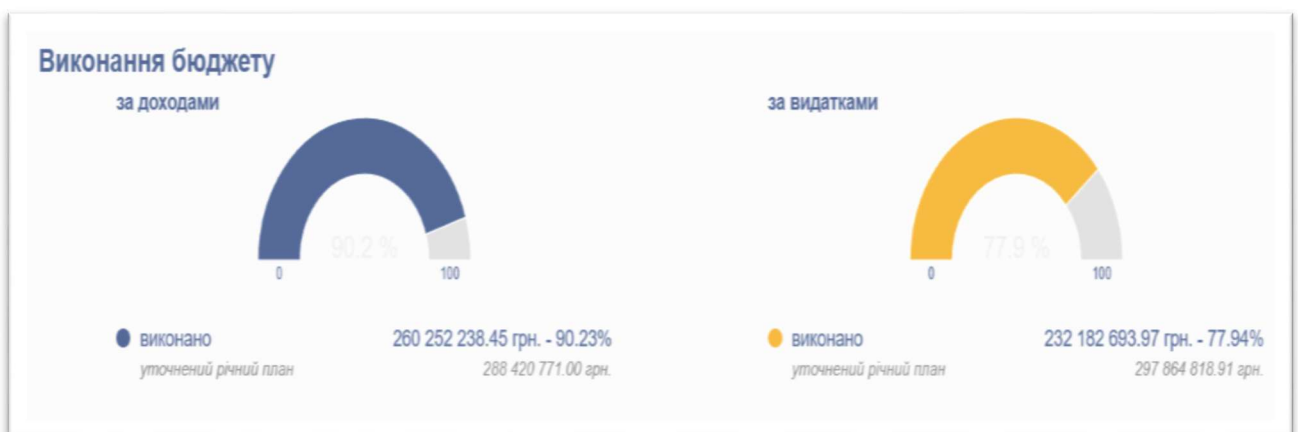


Рис. 2.7. Виконання бюджету за доходами і видатками та структура бюджету Козівської СР за 9 міс. 2025 р.

Примітка. Наведено за (<https://openbudget.gov.ua/local-budget/1956000000/info/indicators?year=2025&month=10>)

За оціночними даними Міністерства розвитку громад та територій, Козівська громада увійшла в групу з оптимальним рівнем фінансової спроможності за підсумками роботи за 1-е півріччя 2025р. Такий рівень характеризується високою часткою власних доходів (місцевих податків і зборів) у бюджеті, низькою залежністю від субвенцій та трансфертів, платоспроможністю, збалансованим бюджетом (що дозволяє уникнути дефіциту або мінімізувати його), ефективним управлінням коштами та здатністю самостійно фінансувати повноваження місцевого самоврядування (можливість покривати витрати на освіту, медицину, інфраструктуру та інші місцеві програми без зовнішньої допомоги), забезпечуючи при цьому соціально-економічний розвиток, що підтверджується ключовими показниками. Критеріальні показники фінансової спроможності Козівської ТГ наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Показники фінансової спроможності Козівської територіальної громади в 1-му півріччі 2025р.**

Показники	Одиниці виміру	Значення
Доходи загального фонду на мешканця	(грн.)	4 420,0
Видатки загального фонду на мешканця	(грн)	6 212,1
Видатки на утримання апарату управління на мешканця	(грн.)	1 044,1
Капітальні видатки на мешканця	(грн.)	102,1
Рівень дотаційності бюджетів	(%)	1,8
Частка управлінських видатків	(%)	23,6
Частка бюджетних видатків на оплату праці	(%)	71,4
Частка капітальних видатків бюджету,	(%)	1,6
Видатки на культуру, фізкультуру і спорт на мешканця	(грн)	273,0
Частка трансфертів у дохідній частині бюджету	(%)	31,4
Частка місцевих податків і зборів у дохідній частині загального фонду бюджету без трансфертів	(%)	28,7

Як свідчать показники, на сьогодні громада має міцну фінансову базу, має мінімальну залежність від зовнішньої допомоги та здатна самостійно забезпечувати надання якісних послуг для своїх мешканців.

Сервісна ефективність визначається зовнішнім сприйняття діяльності СР з т.з. надання необхідних адміністративних та соціальних послуг жителям громади. Реалізація сервісної функції здійснюється шляхом доступності адмін- та комунальних послуг; наявності ЦНАП та цифрових/офлайн сервісних платформ; регулярність зворотного зв'язку щодо якості обслуговування; швидкості реагування на звернення мешканців. В цілому, сервісна ефективність є базовою, але потребує вимірювання через опитування жителів, моніторинг SLA та впровадження електронних сервісів.

Зокрема, за звітними даними робота ЦНАП Козівської СР характеризується наступними результатами. Станом на початок 2025р. через ЦНАП надавалося 223 адмінпослуги, а в 2025р. були додані ветеранські послуги. За 2024р. ЦНАП забезпечив надання 30174 адміністративні послуги, що дозволило забезпечити додаткові надходження до місцевого бюджету в розмірі 2,2 млн.грн. Структура наданих послуг наведена на рис. 2.8. [43].

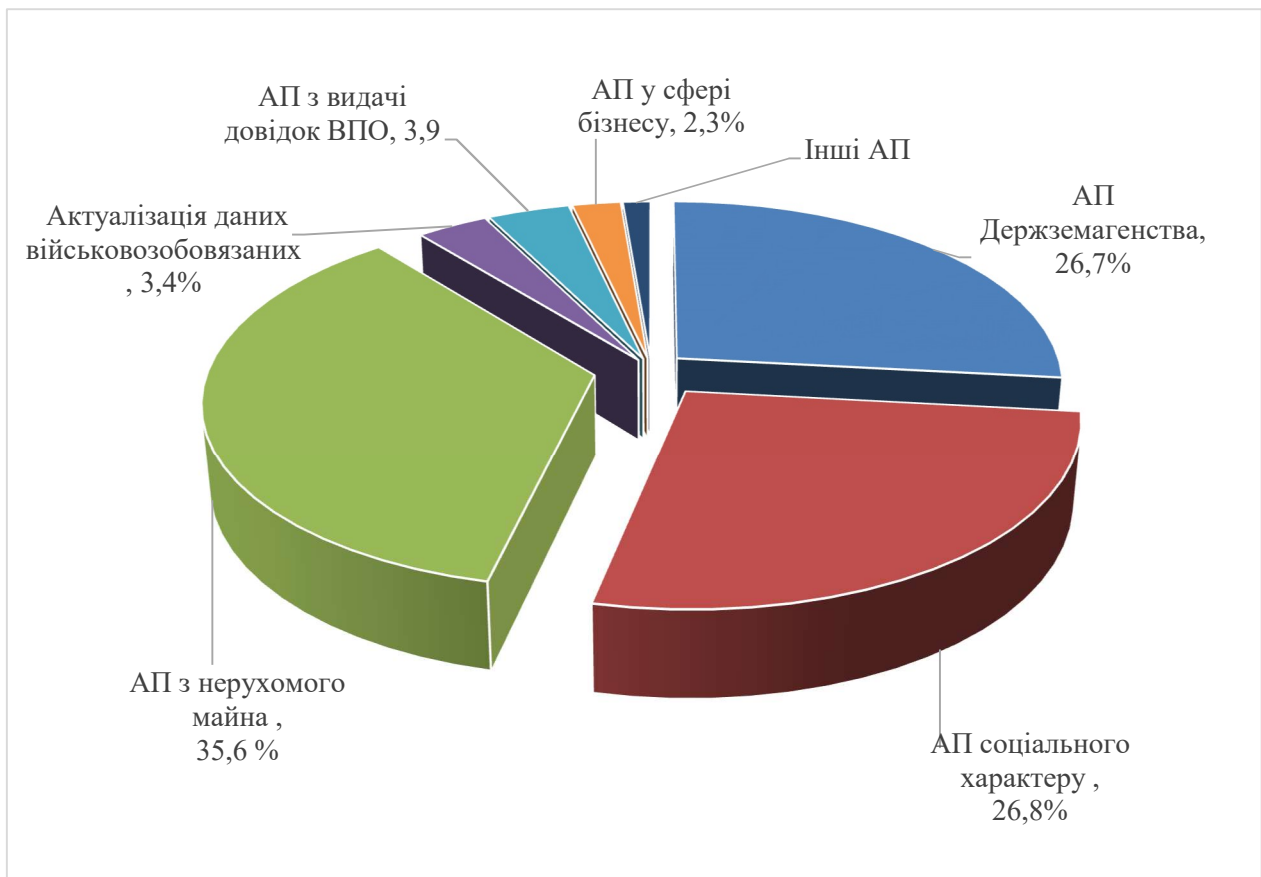


Рис. 2.8. Структура надання адміністративних послуг в ЦНАП Козівської СР в 2024 р

Загалом, Козівська селищна рада виконує ключові функції базового управління, але перехід від управління процесами до управління результатами ще не відбувся повною мірою. Відсутність інтегрованої системи оцінювання ефективності, недостатність заходів з кадрового розвитку, обмежена фінансова автономність та часткова цифровізація не дозволяють досягти максимального синергетичного впливу на розвиток громади. Внаслідок цього зв'язок між управлінською ефективністю ОМС і соціально-економічним розвитком громади є відчутним, але не мультиплікованим, тобто має потенціал для значного посилення.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

#### 3.1. Посилення синергетичного впливу ефективності органів місцевого самоврядування на розвиток територіальної громади

На основі проведених аналітичних оцінок були виявлені управлінські виклики та потенціал синергії між ефективністю діяльності селищної ради і розвитком громади. Узагальнені управлінські виклики, які визначають ефективність розвитку громади, включають:

віддаленість окремих сіл, що створює територіальну нерівність доступу до сервісів;

дефіцит вузькопрофільних фахівців (особливо з проєктного менеджменту), що може обмежувати аналітику та проєктні ініціативи;

слабка формалізація критеріїв оцінювання якості послуг, що обмежує управління за результатами;

неповне використання інвестиційного та партнерського потенціалу, включно з грантовими ресурсами;

військовий та безпековий фактор, що вносить корективи і діяльність селищної ради.

Водночас громада має суттєвий потенціал синергії, що проявляється у можливості взаємного підсилення:

ефективного управління із зростанням довіри, активністю мешканців і бізнесу;

зростання бюджетної спроможності із модернізацією сервісів та проєктів розвитку;

цифровізації управління із швидкістю, прозорістю і результативністю рішень;

партнерства селищної ради з бізнесом, громадськими організаціями із залученням ресурсів і нових ініціатив;

розвитку сервісної спроможності із зростанням якості життя і соціального капіталу громади.

Саме перетин ефективного управління в ОМС і активної самоорганізації громади формує синергетичний ефект, який безпосередньо відображається на соціально-економічному розвитку території.

Козівська територіальна громада як об'єкт управління є відкритою, динамічною, ресурсно орієнтованою соціально-економічною екосистемою, де ефективність діяльності селищної ради є не самоціллю, а ключовим фактором спроможності та розвитку громади загалом. Система характеризується множинністю ресурсів і суб'єктів впливу, а її результативність формується через горизонтальну та вертикальну взаємодію всіх складових управління, що робить її перспективною для створення мультиплікативних і синергетичних ефектів у місцевому розвитку

Синергетичний підхід в управлінні передбачає розгляд громади як відкритої, самоорганізованої системи, яка постійно перебуває у взаємодії з багатьма соціальними, економічними та інституційними факторами. Ефективність управління у такій системі зумовлює здатність громади переходити з одного рівня розвитку на інший, формуючи нові якісні результати (атрактори).

Синергетичний вплив ефективності діяльності селищної ради на розвиток громади проявляється через такі ключові канали:

1. Інституційний канал: наявність чітких регламентів, процедур, прозорості та підзвітності; встановлення партнерських зв'язків з бізнесом, громадськістю, міжнародними організаціями; створення стратегічних документів, планування розвитку на основі даних та доказів. Ефект проявляється у зростанні спроможності громади до стратегічного управління та зовнішньої співпраці.

2. Кадровий канал: професіоналізація управлінців; безперервний професійний розвиток і навчання кадрів; раціональний розподіл функцій і

відповідальності. Ефект проявляється у підвищенні якості управлінських рішень та швидкості реагування на зміни.

3. Управлінський канал: система моніторингу, оцінювання та управління ризиками; електронні інструменти управління; процесність і стандартизація адміністративних послуг. Ефект проявляється у зростанні продуктивності управління та якості сервісів.

4. Фінансовий канал включає ефективне бюджетне планування; управління доходами (податкова база, інвестиції); оптимізацію витрат і фінансова дисципліна. Ефект проявляється через підвищенні фінансової спроможності, зростанні інвестиційної привабливості.

5. Сервісний (соціальний) канал включає якість надання послуг (освіта, медицина, благоустрій); взаємодію з мешканцями; механізми участі населення. Ефект проявляється через зростання довіри до влади, формуються соціальна єдність і активність громади.

Синергетичний ефект виникає тоді, коли дії ОМС у різних сферах створюють взаємне підсилення: інституційна спроможність дозволяє раціонально розпоряджатися фінансами та організувати роботу апарату; кадрова спроможність забезпечує ефективне управління та якість сервісів; управлінська ефективність оптимізує процеси та знижує ризики; фінансова спроможність розширює можливості розвитку інфраструктури, послуг, соціальних програм; сервісна ефективність сприяє залученню громади, підвищує легітимність управління.

Ці взаємопов'язані процеси формують ефект доданої цінності, коли: розвивається місцевий бізнес; громада стає інвестиційно привабливою; зростає людський капітал (залучення професіоналів, зниження міграції); підвищується якість життя населення.

У довгостроковій перспективі ефективність ОМС визначає здатність громади: до сталого економічного зростання, до модернізації інфраструктури, до адаптації до кризових ситуацій (військові виклики, економічні шоки), до розвитку соціального капіталу.

Синергетична модель розвитку передбачає, що громада не просто накопичує ресурси, а перетворює їх у якісно новий рівень функціонування завдяки узгодженим управлінським діям. Таким чином, ОМС виступають ключовим каталізатором розвитку, а ефективність їх роботи – основою конкурентоспроможності громади.

Отже, ефективність діяльності органів місцевого самоврядування формує розвиток територіальної громади не лінійно, а синергетично, через взаємодію інституційних, фінансових, управлінських, кадрових та сервісних механізмів. Чим вищою є узгодженість між ними, тим потужніший розвитковий ефект. Саме тому оцінювання ефективності ОМС та моделювання синергетичних ефектів є важливою складовою сучасних досліджень спроможності територіальних громад.

В умовах військової агресії забезпечення ефективної діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема Козівської СР, потребує адаптації управлінських рішень до кризової ситуації, посилення стійкості громадських інституцій і злагодженої взаємодії з державними органами. Її ключовими напрямками мають стати:

антикризове управління і мобілізація ресурсів, що передбачає розроблення та оновлення Планів дій в надзвичайних ситуаціях; формування резервного фонду бюджету для оперативного реагування; оптимізація витрат, а саме перенесення акценту на життєво важливі потреби громади (інфраструктура, безпека, медицина, соціальний захист); пошук гуманітарної допомоги від міжнародних та вітчизняних донорів.

зміцнення системи безпеки, що забезпечується тісною співпрацею з військовою адміністрацією, правоохоронними органами, ДСНС; підтримкою роботи цивільної оборони, тероборони та волонтерських ініціатив; забезпеченням укриттів, інформуванням населення про алгоритми дій у разі повітряної тривоги або загроз;

підтримка внутрішньо переміщених осіб , а саме організація прийому, реєстрації та забезпечення ВПО житлом, їжею, медичною та психологічною допомогою; інтеграція ВПО у соціально-економічне життя громади;

цифровізація та комунікація через використання електронних сервісів для безперебійного надання адміністративних послуг, створення інформаційних каналів для постійного інформування мешканців; проведення дистанційних засідань ради та виконкому в разі загроз;

психологічна підтримка жителів громади через залучення фахівців (психологів, соціальних працівників) для роботи з постраждалими, дітьми та родинами військовослужбовців; підтримку ініціатив, що сприяють зниженню тривожності та підвищенню згуртованості;

підвищення довіри до влади шляхом відкритості у прийнятті рішень, регулярної звітності перед громадою; активним залученням населення до вирішення проблем через громадські ініціативи, збори, електронні звернення.

Загалом, «ефективність Козівської СР в умовах воєнної агресії залежить від здатності адаптуватися до кризових викликів, швидко ухвалювати рішення, підтримувати зв'язок із мешканцями, забезпечувати безпеку і зберігати функціонування базових послуг. Ключовим є поєднання стратегічного бачення, оперативного управління і тісної взаємодії з громадськістю» [38].

Стратегічно і практично орієнтовані рекомендації в короткотерміновій перспективі (6–12 місяців) мають включати: запровадження базових КРІ для виконавчих підрозділів та ОКР для посадових осіб; створення матриці компетенцій кадрів і плану навчання (цифрове врядування, грантові програми, фінансовий аналіз, проєктний менеджмент); розпочати вимірювання якості послуг через систему SLA (час розгляду звернень, час надання довідок, доступність КП тощо).

У середньостроковому періоді (1–2 роки) варто упровадити повний електронний документообіг для пришвидшення управлінської координації; апусити модуль електронної демократії (петиції, опитування, бюджет участі,

громадські консультації); створити портфель пріоритетних проєктів розвитку, включаючи інвестиційні і грантові ініціативи;

На довгострокову перспективу (3+ роки) основними заходами мають стати: щорічний аудит системи управління і результатів впливу на розвиток громади; розвиток публічно-приватних партнерства для інфраструктурних і сервісних проєктів; впровадження розрахунку інтегрального індексу ефективності як частини офіційного моніторингу у стратегію громади.

## **2.2. Удосконалення аналітичної оцінки ефективності діяльності органу місцевого самоврядування**

Ефективність діяльності ОМС) є ключовою детермінантою сталого розвитку територіальної громади, оскільки саме через систему управлінських, фінансових, кадрових та комунікаційних рішень формується спроможність громади забезпечувати належну якість життя населення та створювати умови для зростання місцевої економіки. У цьому контексті взаємодія між ефективністю ОМС та розвитком громади має взаємо обумовлюючий характер, адже результат є більшим за суму окремих управлінських впливів.

Використовуючи наведені теоретичні підходи до оцінки ефективності, функціонування ОМС, які були розглянуті в параграфах 1.2 і 2.1 даної роботи, розрахуємо такі показники для Козівської СР. Для оцінки використаємо критерії інституційної, кадрової, управлінської, фінансової та сервісної ефективності.

Для Козівської громади (з огляду на воєнний стан, бюджетні обмеження, важливість сервісів) пропонується така вагова структура кожної складової ефективності:

інституційна ефективність - 0.15

кадрова ефективність - 0.15

управлінська ефективність - 0.25

фінансова ефективність - 0.25

сервісна ефективність - 0.20

У теперішніх умовах саме управлінська, фінансова та сервісна спроможність є визначальними для розвитку громади.

Показники, які бралися для оцінки за кожним блоком ефективності наведені в табл. 2.3.

Інтегральний показник ефективності розраховується за формулою

$$P_{\text{ОМС}} = w_1 \cdot \text{ІЕ} + w_2 \cdot \text{КЕ} + w_3 \cdot \text{УЕ} + w_4 \cdot \text{ФЕ} + w_5 \cdot \text{С}$$

де  $w_{1...5}$  – вагові коефіцієнти, які визначають важливість кожного блоку показників.

Таблиця 3.1

### Оцінка ефективності діяльності селищної ради Козівської громади

Показник/ метод оцінки	Оцінка (0–1)*
<b>Інституційна ефективність (ІЕ)</b>	
Актуальність Стратегії розвитку (наявність, оновлення, моніторинг) / Аналіз документів	0.7
Наявність регламентів і положень, доступність на сайті / Експертне оцінювання	0.8
Відкритість даних / Наявність показників, бюджетів, рішень онлайн	0.6
Електронна демократія/ Петиції, опитування, консультації	0.5
<b>Середнє значення ІЕ=(0.7+0.8+0.6+0.5)/4= 0.65</b>	<b>0,65</b>
<b>Кадрова ефективність (КЕ)</b>	
Кваліфікація посадових осіб / Аналіз освіти та стажу	0.75
Плинність кадрів / Статистика за 2–3 роки	0.85
Підвищення кваліфікації/ Участь у тренінгах, грантах, програмах DOBRE/U-LEAD	0.6
Наявність сучасної HR-політики /Експертна оцінка	0.5
<b>Середнє значення КЕ=(0.75+0.85+0.6+0.5)/4=0.675</b>	<b>0,675</b>
<b>Управлінська ефективність (УЕ)</b>	
Виконання програм соціально-економічного розвитку	0.7
Наявність системи моніторингу та КРІ	0.5
Якість внутрішніх процесів (делегування, документообіг)	0.65
Комунікації з громадськістю	0.6
<b>Середнє значення УЕ=(0.7+0.5+0.65+0.6)/4=0.6125</b>	<b>0,6125</b>
<b>Фінансова ефективність (ФЕ)</b>	
Частка власних доходів у бюджеті	0.5
Виконання бюджету за доходами	0.85
Виконання бюджету за видатками	0.9
Рівень капітальних інвестицій	0.4
<b>Середнє значення ФЕ=(0.5+0.85+0.9+0.4)/4=0.6625</b>	<b>0,6625</b>

## Продовження табл. 3.1

<b>Сервісна ефективність (СЕ)</b>	
Доступність адмінпослуг (ЦНАП)	0.75
Рівень цифровізації послуг	0.6
Задоволеність громадян (оцінка через опитування)	0.55
Час і якість обробки звернень	0.7
<b>Середнє значення</b> $CE=(0.75+0.6+0.55+0.7)/4=0.65$	<b>0,65</b>

Наведено за експертними оцінками фахівців

Отже, інтегральний показник ефективності ( $P_{OMC}$ ) діяльності селищної ради складе:

$$P_{OMC} = 0,15 \times 0,65 + 0,15 \times 0,675 + 0,25 \times 0,6125 + 0,25 \times 0,6625 + 0,2 \times 0,65 = 0,6475$$

Інтерпретація отриманого результату здійснюється за даними:

<b>Значення індексу</b>	<b>Рівень ефективності</b>
0–0.4	Низький
0.41–0.6	Середній
<b>0.61–0.75</b>	<b>Достатній / стабільний</b>
0.76–1.00	Високий

Оскільки Козівська селищна рада має інтегральний індекс 0.6475, то він характеризує достатній рівень ефективності. Найбільш розвинутими є блоки: фінансової (0.6625) та кадрової ефективності (0.675). Дещо нижчі показники, але стабільні: інституційна (0.65) та сервісна ефективність (0.65). Найнижче значення зафіксовано для управлінської ефективності (0.6125), що свідчить про потребу вдосконалення внутрішніх процесів, моніторингу та стратегічних інструментів управління.

Це означає, що громада функціонує стабільно; наявні окремі сильні компоненти (фінансова, інституційна, сервісна); водночас потребує посилення управлінської та HR-спроможності; є потенціал до зростання за рахунок цифровізації, розвитку КРІ, модернізації комунікацій.

Зведена таблиця оцінювання ефективності управління Козівської СР наведена в табл. 3.2

Отже, можна констатувати, що система управління Козівської селищної ради є функціонально спроможною, проте наразі працює за принципом

«адміністративного забезпечення, а не стратегічного підсилення розвитку». Наразі домінує: операційне управління над стратегічним; традиційна модель адміністрування над інноваційною; фінансування потреб над інвестиціями в розвиток; надання послуг без вимірювання їхньої якості.

Таблиця 3.2

### Зведена таблиця оцінювання ефективності управління Козівської СР

Вимір ефективності	Поточний стан (оцінка)	Ключові проблеми	Пріоритетні напрями посилення
Інституційна	достатня, але традиційна	обмежена участь громади, низька цифровізація	стратегічний аудит, е-демократія
Кадрова	частково достатня	відсутність КРІ, нестача нових компетенцій	навчання, КРІ, HR-моніторинг
Управлінська	функціональна	низька синхронізація між підрозділами	е-документообіг, регламенти
Фінансова	бюджет стабільності	вужька база доходів, залежність від субвенцій	інвестиції, гранти, МТД
Сервісна	базовий рівень	немає вимірювання задоволеності	SLA, опитування мешканців, е-сервіси

Варто зазначити, що ефективність селищної ради здійснює синергетичний вплив на розвиток громади. Зв'язок між ними демонструє табл. 3.3

Таблиця 3.3

### Взаємозв'язок показників розвитку громади із ефективністю Козівської СР

Сфера розвитку громади	Зв'язок з ефективністю ОМС	Приклади показників розвитку
Соціально-людський розвиток	Напрямок сервісної та кадрової ефективності	Задоволеність послугами, доступність адмінсервісів, підтримка ветеранів і ВПО
Економічний розвиток	Напрямок фінансової та управлінської ефективності	Темп росту місцевого бізнесу, інвестиції, надходження до бюджету, зайнятість
Інфраструктурний розвиток	Напрямок управлінської координації	Якість доріг, водопостачання, ЖКГ, модернізація комунальних об'єктів
Демократичний розвиток	Напрямок інституційної ефективності	Участь громадян, довіра, петиції, кількість громадських ініціатив
Безпека та стійкість	Напрямок резильєнтності	Наявність планів реагування, резервних фондів, стабільність КП

Щоб проводити організаційні і стратегічні зміни, селищна рада має перейти до моделі, де:

рішення ухвалюються процесно і координовано замість фрагментарно;

кадровий потенціал управляється через матриці компетенцій та КРІ;  
послуги вимірюються і оптимізуються через зворотний зв'язок;  
бюджет працює не лише на потреби, а й на інвестиції і партнерства;  
громада є не адресатом, а учасником управління.

Селищна рада може генерувати синергію розвитку громади лише за умови інтеграції даних, цифрових і проєктних інструментів у систему управління.

Отже, узагальнюючи результати проведених досліджень ефективності функціонування Козівської селищної ради в розрізі кожного її елементу та з урахуванням воєнного фактору, можемо констатувати:

Козівська селищна рада як орган місцевого самоврядування демонструє базову інституційну спроможність та забезпечує виконання основних самоврядних повноважень, однак рівень її ефективності в окремих управлінських вимірах є недостатньою, що обмежує повне розкриття потенціалу громади як цілісної системи розвитку.

В рамках інституційної ефективності селищна рада забезпечує законність прийняття рішень, функціонує в межах Закону України «Про місцеве самоврядування», має сформовану організаційну структуру та систему розподілу повноважень (через затвержені регламенти, положення про відділи, посадові інструкції). Водночас відсутність системного механізму вимірювання ефективності діяльності ради за чітко встановленими критеріями для виконавчих підрозділів та процедур оцінювання якості управлінських процесів (що на пряму пов'язується з діяльністю селищної ради в кризових умовах, спочатку пандемії, а зараз – військовою агресією), призводить до переважання *операційного підходу* над стратегічним, що знижує здатність до управління за результатами.

Щодо кадрової ефективності, то персонал селищної ради має необхідний професійно-кваліфікаційний рівень та стаж роботи і забезпечує сталу операційну роботу, проте спостерігається дефіцит профільних фахівців з проєктного менеджменту, аналітики даних, стратегічного планування. Недостатньо ефективними в умовах воєнного стану є системи мотивації та оцінювання результативності роботи персоналу; відсутність комплексної програми

підвищення кваліфікації кадрів з прив'язкою до стратегічних напрямів розвитку громади. Це обмежує можливість впровадження інноваційних управлінських рішень і грантово-проектну спроможність громади.

В рамках управлінської ефективності слабкими ланками є горизонтальна координація між відділами, що потребує посилення оскільки призводить до затягування процесів погодження рішень. Є певні проблеми з цифровізацією моніторингу і контролю за виконанням рішень, що знижує швидкість реагування і точність управлінських коригувань.

Фінансова підсистема селищної ради характеризується достатнім рівнем бюджетного забезпечення для реалізації базових функцій, однак частка власних доходів є недостатньою, а залучення міжнародної технічної допомоги та грантових ресурсів не має системного характеру. В умовах воєнного стану актуалізуються питання фінансування безпекових умов забезпечення життєдіяльності громади, що вимагає пошуку додаткових можливостей та оптимізації видатків на розвиток громади.

Сервісна складова ефективності селищної ради пов'язується з наданням пріоритету підвищення якості надання адміністративних, соціальних та комунальних послуг, а також, так званих ветеранських послуг, пов'язаних з актуалізацією даних військовослужбовців, які проживають в громаді. Наразі проблемними аспектами сервісного обслуговування мешканців громади є необхідність розроблення та затвердження вимірюваних показників та правил якості надання послуг, запровадження опитувань мешканців щодо рівня задоволеності якістю послуг на постійній основі; розширити цифрові інструменти зворотного зв'язку з громадою. Це дозволить розбудувати сервісно-орієнтоване врядування і підвищить рівень громадської участі у формуванні політики розвитку громади.

Загалом, можна стверджувати, що Козівська селищна рада виконує ключові функції базового управління, але перехід від управління процесами до управління результатами ще не відбувся повною мірою. Відсутність інтегрованої системи оцінювання ефективності, несистематизований кадровий розвиток,

обмежена фінансова автономність та неповна цифровізація не дозволяють досягти максимального синергетичного впливу на розвиток громади. Внаслідок цього зв'язок між управлінською ефективністю ОМС і соціально-економічним розвитком громади є відчутним, але не мультиплікованим, тобто має потенціал для значного посилення.

Для підвищення ефективності впливу ради на розвиток територіальної громади, пропонується:

Розробити та впровадити механізм щорічного оцінювання ефективності діяльності ОМС Козови з публічним оприлюдненням результатів.

Впровадити систему управління за результатами на основі КРІ (для селищної ради загалом та структурних підрозділів, а також комунальних підприємств).

Створити матрицю компетенцій кадрового складу ради та затвердити програму регулярного навчання з виокремленням індивідуальних траєкторій за кожною посадою.

Посилити мотиваційну систему шляхом запровадження персональних КРІ і ОКР для посадових осіб та немонетарних стимулів для кадрів, що генерують проекти розвитку.

Посилити роботу зі зовнішніми джерелами фінансування: гранти, МТД, локальні інвестиції.

Формувати портфель проектів розвитку з обов'язковим cost-benefit аналізом.

Збільшити частку бюджету розвитку в структурі місцевих фінансів.

Запровадити стандарти SLA для ключових адміністративних і комунальних послуг.

Проводити щорічні опитування мешканців щодо задоволеності адміністративними і комунальними сервісами.

Розширити цифрові інструменти взаємодії «ОМС — жителі громади».

Перейти до електронного документообігу та цифрового контролю виконання рішень.

Створити систему моніторингових дашбордів ефективності рішень і сервісів громади.

Посилити взаємодію з громадськими організаціями і бізнесом для активізації локальних ініціатив розвитку.

Ефективність функціонування Козівської селищної ради прямо впливає на розвиток територіальної громади, але для досягнення синергетичного та мультиплікативного ефекту необхідне впровадження інтегральної системи оцінювання, стратегічного управління, посилення кадрових і фінансових механізмів та комплексної цифровізації місцевого врядування.

## ВИСНОВОК

Проведені дослідження проблем удосконалення механізму управління організаціями публічної сфери дозволяють зробити наступні висновки та узагальнення.

1. Місцеве самоврядування є складною політико-адміністративною системою, яка виконує ключову роль у розвитку територіальних громад. Сутність місцевого самоврядування полягає в тому, що воно забезпечує реалізацію інтересів населення, наближення влади до громадян, ефективний розподіл повноважень, ресурсів та відповідальності між державним і місцевим рівнями управління. Поєднує у собі елементи автономії громад та відповідальності за результати управлінських рішень.

Під ефективністю функціонування органу місцевого самоврядування розуміють його здатність своєчасно та результативно виконувати свої функції, задовольняючи потреби громади, забезпечуючи сталий розвиток території та підвищення якості життя її мешканців. В цьому контексті, ефективність означає: досягнення цілей управління при раціональному використанні наявних ресурсів; відповідність результатів очікуванням громади; гнучкість та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі (в тому числі, в умовах кризи або війни).

Ефективність системи місцевого самоврядування є ключовим чинником сталого розвитку територіальних громад і визначається збалансованим поєднанням інституційних, фінансових, організаційних і соціальних механізмів, кожен з яких впливає на якість управління та рівень задоволеності населення. Сучасні умови, зокрема виклики воєнного часу, а також потреби післявоєнної відбудови і прискореного розвитку децентралізації потребують удосконалення механізмів роботи органів місцевого самоврядування, посилення їх спроможності та впровадження нових управлінських підходів.

2. Ефективне функціонування системи місцевого самоврядування в громаді забезпечується комплексом сучасних механізмів, спрямованих на упорядкування управлінської та організаційної діяльності, а також підтримку

сталого розвитку громади. Під механізмом ефективного функціонування МС розуміють сукупність правових, організаційних, фінансово-економічних, кадрових та інформаційно-комунікаційних інструментів, завдяки яким забезпечується реалізація повноважень громади, координація управлінських процесів, формування сервісної моделі публічної влади та створення умов для сталого розвитку території. Цей механізм є системним, багаторівневим та динамічним, оскільки його компоненти взаємодіють і взаємно підсилюють один одного. У сучасних умовах, особливо в умовах воєнних викликів, механізм функціонування ОМС містити адаптивні, ризикоорієнтовані та інноваційні управлінські підходи.

3. Козівська територіальна громада як об'єкт управління є відкритою, динамічною, ресурсно орієнтованою соціально-економічною екосистемою, де ефективність діяльності органу місцевого самоврядування є не самоціллю, а ключовим фактором спроможності та розвитку громади загалом. Проведена аналітична оцінка функціональної діяльності Козівської СР дозволила виокремити сильні та слабкі сторони системи управління.

Сильні сторони формують базову спроможність Козівської СР до управління, забезпечують оперативність прийняття рішень і створюють умови для сталого розвитку при посиленні менеджменту та інноваційних інструментів.

Слабкими сторонами системи управління в органі місцевого самоврядування на даний час є: обмежені можливості цифровізації організаційних процесів; слабка представленість молоді (віком до 35 років) та відтік кадрів з сучасними управлінськими компетенціями (з причин військової агресії); частково-залежна фінансова база; недостатня практикованість вимірювання сервісної якості, зокрема самого процесу надання публічних послуг.

Загалом Козівська СР демонструє структурну стабільність і операційну здатність забезпечувати базові потреби мешканців, що є суттєвим активом для громади. Однак їхня діяльність потребує переходу від операційної до до стратегічно-сервісної та інноваційної моделі управління, де головний акцент

робиться на координації замість адміністрування; інвестиціях у розвиток замість фінансування потреб; сервісності, вимірної задоволеністю населення; синергетичних управлінських механізмах. Саме такі зміни дозволять громаді перетворити сильні сторони на джерело синергії, мінімізувати слабкі позиції та посилити вплив ОМС на розвиток територіальної громади загалом.

4. Аналіз ефективності діяльності селищної ради за основними її зрізами (інституційною спроможністю, якістю управлінських процесів, забезпеченістю ресурсами та рівня сервісності для населення) дозволив зробити наступні висновки. Побудована управлінська система Козівської СР характеризується взаємодією між радою, виконавчим комітетом, старостами та комунальними установами. Рівень узгодженості залежить від: наявності регулярних робочих координаційних нарад між підрозділами; ступеня автоматизації документообігу; чіткості процедур погодження рішень; швидкості корекції рішень на основі запитів старост і мешканців. Позитивними сторонами управлінської системи є регламентованість базових процедур реалізації політик та наявність старост як комунікаційної ланки. Проблемними аспектами є певна інертність рішень через паперові процедури, недостатню міжвідомчу синхронізація. Загалом, система є функціональною, але для підвищення управлінської ефективності необхідна формалізація горизонтальної координації та електронний документообіг.

5. Синергетичний підхід в управлінні передбачає розгляд громади як відкритої, самоорганізованої системи, яка постійно перебуває у взаємодії з багатьма соціальними, економічними та інституційними факторами. Ефективність управління у такій системі зумовлює здатність громади переходити з одного рівня розвитку на інший, формуючи нові якісні результати (атрактори).

Синергетичний вплив ефективності діяльності селищної ради на розвиток громади проявляється через такі ключові канали:

інституційний канал - ефект проявляється у зростанні спроможності громади до стратегічного управління та зовнішньої співпраці;

кадровий канал - ефект проявляється у підвищенні якості управлінських рішень та швидкості реагування на зміни;

управлінський канал - ефект проявляється у зростанні продуктивності управління та якості сервісів;

фінансовий канал - ефект проявляється через підвищенні фінансової спроможності, зростанні інвестиційної привабливості;

сервісний (соціальний) канал - ефект проявляється через зростання довіри до влади, формуються соціальна єдність і активність громади.

В умовах військової агресії забезпечення ефективної діяльності Козівської СР потребує адаптації управлінських рішень до кризової ситуації, посилення стійкості громадських інституцій і злагодженої взаємодії з державними органами. Її ключовими напрямками мають стати: антикризове управління і мобілізація ресурсів; зміцнення системи безпеки; підтримка внутрішньо переміщених осіб та релокованих виробництв; цифровізація та комунікація через використання електронних сервісів для безперебійного надання адміністративних послуг, створення інформаційних каналів для постійного інформування мешканців; проведення дистанційних засідань ради та виконкому в разі загроз; психологічна підтримка жителів громади; підвищення довіри до влади шляхом відкритості у прийнятті рішень, регулярної звітності перед громадою; активним залученням населення до вирішення проблем через громадські ініціативи, збори, електронні звернення.

6. Для підвищення ефективності впливу ради на розвиток територіальної громади, пропонується:

розробити та впровадити механізм щорічного оцінювання ефективності діяльності ОМС Козови з публічним оприлюдненням результатів;

впровадити систему управління за результатами на основі КРІ (ключових показників результативності) для селищної ради загалом та структурних підрозділів, а також комунальних підприємств;

посилити роботу із залученням зовнішніх джерел фінансування: грантів, МТД, локальних інвестицій; сформувавши портфель проектів розвитку з

обов'язковим cost-benefit аналізом (порівняльною оцінкою всіх витрат та вигод певного проєкту чи рішення, про найбільш оптимальний варіант реалізації);

збільшити частку бюджету розвитку в структурі місцевих фінансів;

запровадити стандарти вимірюваності якості для ключових адміністративних і комунальних послуг та проводити щорічні опитування мешканців щодо задоволеності процесом їх надання;

розширити цифрові інструменти взаємодії «Селищна рада — жителі громади»;

перейти до повного електронного документообігу та цифрового контролю виконання рішень;

створити систему моніторингових дашбордів ефективності рішень і сервісів громади;

посилити взаємодію з громадськими організаціями і бізнесом для активізації локальних ініціатив розвитку.

Ефективність функціонування Козівської селищної ради прямо впливає на розвиток територіальної громади, але для досягнення синергетичного та мультиплікативного ефекту необхідне впровадження інтегральної системи оцінювання, стратегічного управління, посилення кадрових і фінансових механізмів та комплексної цифровізації місцевого врядування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р., Демків І. Удосконалення системи менеджменту в органах місцевого самоврядування на прикладі управління розвитком локальних інтегрованих структур. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/403/372>
2. Багаторівневе врядування в Україні в умовах широкомасштабного російського вторгнення Звіт восьмого всеукраїнського соціологічного дослідження. Рада Європи, 2024. URL: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/961/CoE\\_KIIS\\_Report\\_Oct2024\\_UKR\\_f.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/961/CoE_KIIS_Report_Oct2024_UKR_f.pdf)
3. Бортник Н.П., Дніпров О.С. Проблеми оцінки якості та ефективність діяльності органів виконавчої влади. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2017. том 3, С.80–84.
4. Васіна А.Ю., Монастирський Г.Л., Круп'як Л.Б. Розвиток місцевого самоврядування в координатах викликів публічному управлінню. *Наукові перспективи*. 2025. № 1(55). С.75-88.
5. Возненко Л. В. Теоретичні засади функціонування місцевого самоврядування в Україні. *Актуальні проблеми політики*. 2023. Вип. 71 с.13-20
6. Гордєєв О. К. Забезпечення сталого місцевого розвитку: підходи, принципи, складові. *Державне будівництво*. 2012. № 2. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/db/2012-2/index.html>
7. Данилевич Н.М. Функціональний підхід до управління у системі місцевого самоврядування в Україні. *Економіка та суспільство*. В.31.2021.
8. Дудкіна О.П. Регіональне управління: навч. посібник (2-ге видання, виправлене і доповнене). Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2025. 174с.
9. Європейська хартія місцевого самоврядування в Україні. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text)
10. Евсеєва О. О. Ефективність діяльності органів місцевого самоврядування в реалізації соціальної політики. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2013-1\\_0-pages-159\\_164.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2013-1_0-pages-159_164.pdf)
11. Жук О.І., Томашевська А.В. Ефективність діяльності органів місцевого самоврядування в контексті децентралізації. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/16832/16904>
12. Зелінський С.Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія . К. : НАДУ.2016. 296 с.
13. Золотоноша О. Реформування місцевого самоврядування в Україні. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2020/2/35.pdf>
14. Карий О.І., Панас Я.В. Місцеві ініціативи та залучення громадськості до здійснення місцевого самоврядування. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. К., ТОВ «ПДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. URL: <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/6misiniweb.pdf>

15. Козіна В. Кошелюк М. Міжнародне муніципальне партнерство методичні рекомендації. Рада Європи 2022. [https://decentralization.ua/uploads/library/file/837/Metodychni\\_rekomendatsii\\_partnerstvo\\_2022.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/837/Metodychni_rekomendatsii_partnerstvo_2022.pdf)
16. Конституції України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
17. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в умовах воєнних викликів і підготовки до набуття членства України в Європейському Союзі (ПРОЄКТ). URL: [https://mindev.gov.ua/news/povidomlennia-pro-opryliudnennia-proiektu-ministerstva-rozvytku-hromad-ta-terytorii-ukrainy\\_260825?fbclid=IwdGRjcAMx9XxleHRuA2FlbQIxMQABHjoBLFA-tuJYMHsRoTBu7rQSRab6XqNk1IEqQ5E94lvQ8sL68ONUcx8EBAVp\\_aem\\_6NtGeL6oVvVxooCozSo99g](https://mindev.gov.ua/news/povidomlennia-pro-opryliudnennia-proiektu-ministerstva-rozvytku-hromad-ta-terytorii-ukrainy_260825?fbclid=IwdGRjcAMx9XxleHRuA2FlbQIxMQABHjoBLFA-tuJYMHsRoTBu7rQSRab6XqNk1IEqQ5E94lvQ8sL68ONUcx8EBAVp_aem_6NtGeL6oVvVxooCozSo99g)
18. Куценко Т. Ф., Пінтелей І. В. Європейські стандарти муніципального управління в контексті реформи децентралізації. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 122–127
19. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень: навч. посіб. / К. : 2017. 110 с. URL: <https://hromady.org/wp-content/uploads/2018/04.pdf>
20. Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Дудкіна О.П. Муніципальний менеджмент.
21. Мішина Н.В., Волкова Д.Є. Ефективне місцеве самоврядування. Конспект лекцій. Одеса. Національний університет «Одеська юридична академія». 2025. – 89 с. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e0672a5f-c4ae-423d-908c-8a0efdea5f62/content>
22. Носань Н.С., Кусяка М.О. Оцінка ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. URL: [https://www.researchgate.net/publication/352377720\\_OCINKA\\_EFEKTIVNOSTI\\_DIALNOSTI\\_ORGANIV\\_MISCEVOGO\\_SAMOVRADEVANNA](https://www.researchgate.net/publication/352377720_OCINKA_EFEKTIVNOSTI_DIALNOSTI_ORGANIV_MISCEVOGO_SAMOVRADEVANNA)
23. Оцінка фінансової спроможності громад за підсумками I півріччя 2025 року. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/20052>
24. Пилипенко Я.В. Механізм забезпечення фінансової самостійності місцевого самоврядування. *Право та державне управління*. 2021. № 1. С. 243-250.
25. Піхоцька О. М.1, Блавт А. А. Механізм досягнення самодостатності територіальної громади. 2023.
26. Попович Т.М., Галько Л.Р. Аналізування та оцінювання дієвості організації в контексті підвищення її якості. Матеріали ІУ науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (04.05.2023р.), Тернопіль, ЗУНУ. 2023. с.152-155
27. Посібник для керівництва органів місцевого самоврядування щодо побудови системи інституційної доброчесності. Агентство США з

міжнародного розвитку (USAID) 2022. URL: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/809/Mayor\\_book\\_v7\\_WEB\\_FINAL.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/809/Mayor_book_v7_WEB_FINAL.pdf)

28. Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» щодо забезпечення прозорості місцевого самоврядування. Закон України від 22.02.2024р. №3590-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3590-20#Text>

29. Про добровільне об'єднання територіальних громад. Закон України від 04.09.2015 р. № 676-VIII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>

30. Про затвердження методики формування спроможних територіальних громад. Постанова Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 р. № 214. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF>

31. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України зі змінами від 21.08.2025 №4579\_ШХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

32. Про органи самоорганізації населення. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14>

33. Публічне управління в умовах суспільних трансформацій та сучасних викликів: колективна монографія/ [Васіна А.Ю., Августин Р.Р., Желюк Т.Л., Дудкіна О.П., Попович Т.М. та інші. ] За ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н., Мельник А.Ф. Тернопіль. 2025 430 с

34. Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів. Монографія. За ред. д.е.н., Шкільняка М.М., Васіної А.Ю. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 524с.

35. Семенченко Ф.Г. Щодо ефективності місцевого самоврядування. URL: <https://zpv.knu.ua/index.php/pb/article/download/185/165>

36. Шкуріна Л.Б. Аналітичний звіт за результатами оцінювання ефективності застосування окремих законодавчих актів щодо децентралізації влади в Україні. Комітет ВРУ з питань організації державної влади, місцевого регіонального розвитку та містобудування. 2020. 34с.

37. Добалюк С. МЕХАНІЗМ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ. Зб.матеріалів науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». Травень. 2

0 38. Добалюк С. Підвищення ефективності функціонування системи місцевого самоврядування територіальної громади. Матеріали доповідей Наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». Тернопіль. 27.11.2025р

Ч 39. Програма місцевого економічного розвитку. Козівська територіальна громада / URL: <https://amer.org.ua/wp-content/uploads/2022/12/93.pdf>

2 40. Програма соціально-економічного розвитку Козівської ТГ - URL: <https://kozivska-gromada.gov.ua/docs/1257358/>

41. Козівська селищна рада – офіційний сайт: URL: <https://kozova-rada.gov.ua/>
42. Регламент роботи Козвської селищної ради . URL: <https://kozova-rada.gov.ua/reglament-radi-10-11-57-24-02-2021/>
43. Звіт Голови Козівської ТГ за 2024р.-  
[https://docs.google.com/document/d/1Vgh3\\_IVRoK36TJzOJ1gdjCqhyer58TZO/edit](https://docs.google.com/document/d/1Vgh3_IVRoK36TJzOJ1gdjCqhyer58TZO/edit)