

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки і управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

МИЛИЙ Денис Юрійович

**Удосконалення організаційного забезпечення депутатської діяльності в
органі місцевого самоврядування**
**/ Improving the Organizational Support of Deputies' Activities in a Local Self-
Government Body**

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітня програма - «Публічне управління та адміністрування»

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

Виконав студент групи ДСПУАзм-21

Милий Денис

підпис

Науковий керівник:

д.е.н, професор Жуковська Аліна

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту

«__» _____ 2025 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

прізвище, ініціали

підпис

Тернопіль – 2025

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕПУТАТСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ..... | 7 |
| 1.1. Поняття та сутність організаційного забезпечення депутатської діяльності в органі місцевого самоврядування..... | 7 |
| 1.2. Правові основи депутатської діяльності в органі місцевого самоврядування | 14 |
| 1.3. Роль депутатів у процесах місцевого самоврядування..... | 19 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕПУТАТСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСНІЙ РАДІ | 27 |
| 2.1. Аналіз організаційних механізмів діяльності депутатів досліджуваного органу місцевого самоврядування | 27 |
| 2.2. Оцінка ефективності існуючих практик організаційного забезпечення депутатів досліджуваного органу місцевого самоврядування | 34 |
| 2.3. Виявлення проблем та недоліків в організаційному забезпеченні депутатської діяльності | 40 |
| РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕПУТАТСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ..... | 46 |
| 3.1. Шляхи покращення організаційної підтримки депутатів..... | 46 |
| 3.2. Пропозиції щодо вдосконалення кадрового та інформаційного забезпечення депутатської діяльності | 51 |
| 3.3. Розробка рекомендацій щодо підвищення прозорості діяльності органу місцевого самоврядування | 56 |
| ВИСНОВКИ..... | 62 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 66 |
| ДОДАТКИ..... | 72 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Органи місцевого самоврядування в Україні відіграють ключову роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку територіальних громад та формуванні демократичної моделі управління на локальному рівні. Конституційно визначений статус місцевого самоврядування як автономної та самостійної системи народовладдя передбачає делегування значного обсягу владних повноважень територіальним громадам, що, своєю чергою, вимагає ефективного функціонування відповідних інституцій. Однією з найважливіших таких інституцій є представницькі органи – місцеві ради, діяльність яких забезпечується депутатським корпусом. Депутати місцевих рад виступають активними учасниками ухвалення рішень, формування місцевої політики та виконують функції представництва інтересів виборців. Саме через механізми депутатської діяльності реалізується сутність місцевого самоврядування, що робить організаційне забезпечення роботи депутатів критично важливим для результативного управління.

Питання організаційного забезпечення депутатської діяльності набуває особливого значення в контексті сучасних трансформацій української системи державного управління та реформи децентралізації. Масштабні зміни, що розпочалися у 2014 році та тривають досі, спрямовані на розширення повноважень органів місцевого самоврядування, зміцнення фінансової самостійності громад, формування спроможних територіальних одиниць та оптимізацію управлінських процесів.

Організаційне забезпечення депутатської діяльності є комплексною системою, що охоплює широкий спектр процесів: від інформаційно-аналітичної підготовки рішень до організації роботи постійних комісій, координації депутатських звернень, проведення сесій, взаємодії з виборцями, кадрового супроводу та документального оформлення процедур. Це поняття включає в себе ресурси, інструменти, структури та процедури, завдяки яким депутати можуть здійснювати свої представницькі, нормотворчі, контрольні та комунікаційні функції ефективно й відповідально.

Особливої уваги потребує питання функціонування депутатського корпусу

в обласних радах, які представляють інтереси значно ширших територій та здійснюють координацію політики на міжмуніципальному рівні. Тернопільська обласна рада є одним із ключових органів регіонального управління, що забезпечує формування стратегічних напрямів розвитку області, ухвалення програм соціально-економічного характеру, контроль за діяльністю обласної державної (на період воєнного стану в Україні – військової) адміністрації та інших підпорядкованих структур. Водночас ефективність її роботи суттєво залежить від належного організаційного забезпечення діяльності депутатів – як на інституційному, так і на процедурному рівнях.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблематика організаційного забезпечення депутатської діяльності та функціонування інститутів місцевого самоврядування є об'єктом значної уваги вітчизняних і зарубіжних дослідників. У наукових працях українських авторів Антоненка В.О. [11], Баймуратова М.О. [13], Барвіненка В.Д., Батанова О.В. [17] розглядаються питання інституційного розвитку місцевого самоврядування, модернізації організаційних структур, ефективності роботи місцевих рад, механізмів взаємодії депутатів з виборцями, а також особливості професіоналізації депутатського корпусу. У дослідженнях Євтушенко О. Н. [29], Ворони П.В. [26], Борденюка В.І. [21], Іванченка Ю.Г., Козюри І.В., Краснейчук А.О. [35] акцентується, що організаційно забезпечена діяльність депутатів є одним із провідних чинників успішної реалізації реформи децентралізації та підвищення спроможності територіальних громад.

У наукових роботах Покатаєва П.С. [39], Панченка С.В. [43] аналізуються питання організації сесійної діяльності рад, функціонування постійних комісій, підготовки проєктів рішень, процедури ухвалення нормативних актів, функціонування виконавчих апаратів місцевих рад, питання кадрового, правового та інформаційного супроводу діяльності депутатів. Значна увага приділяється вивченню механізмів представництва інтересів громадян, організації прийому виборців, обробки звернень та запитів, забезпечення звітності та відкритості діяльності депутатів.

Сучасний етап розвитку місцевого самоврядування також

характеризується зростанням вимог до підзвітності та прозорості органів влади, що робить значущими питання відкритості роботи депутатів, доступності інформації про їхню діяльність, проведення публічних консультацій та забезпечення громадського контролю. У таких умовах організаційне забезпечення має не лише підтримувати технічне проведення сесій та комісій, а й сприяти інтеграції сучасних управлінських підходів, таких як електронна демократія, цифрові системи документообігу, оновлені практики звітування.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад, діагностика сучасного стану та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційного забезпечення депутатської діяльності в органі місцевого самоврядування.

Для реалізації поставленої мети передбачено вирішення таких **завдань**:

- вивчення поняття та сутності організаційного забезпечення депутатської діяльності в органі місцевого самоврядування;
- вивчення правових основ депутатської діяльності в органі місцевого самоврядування
- обґрунтування роль та значення депутатів у процесах місцевого самоврядування;
- проведення аналізу організаційних механізмів діяльності депутатів досліджуваного органу місцевого самоврядування;
- здійснення оцінювання ефективності існуючих практик організаційного забезпечення депутатів досліджуваного органу місцевого самоврядування
- проведення діагностики проблем та недоліків в організаційному забезпеченні депутатської діяльності;
- розроблення шляхів покращення організаційної підтримки депутатів;
- вироблення пропозицій щодо вдосконалення кадрового та інформаційного забезпечення депутатської діяльності;
- розроблення рекомендацій щодо підвищення прозорості діяльності органу місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження є організаційне забезпечення депутатської

діяльності в органах місцевого самоврядування.

Предметом дослідження виступають процеси, механізми, структурні елементи та інструменти організаційної підтримки депутатів місцевих рад.

З огляду на стан дослідження теми кваліфікаційної роботи, її характер, мету і завдання використано низку **наукових принципів і методів**. Методологічну основу роботи становлять комплексний підхід, методи системного аналізу, структурно-функціональний, інституційний, порівняльний, а також елементи стратегічного аналізу. Застосування цих методів дозволяє всебічно вивчити як теоретичні аспекти, так і практичні особливості організації роботи депутатів.

Наукова новизна одержаних у ході дослідження результатів визначається тим, що в праці повною мірою розкрито проблематику організаційного забезпечення депутатської діяльності в органах місцевого самоврядування, досліджено стратегію управління персоналом у Тернопільській обласній раді, органі місцевого самоврядування.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання сформульованих рекомендацій органами місцевого самоврядування, зокрема Тернопільською обласною радою, для оптимізації внутрішніх процедур, удосконалення організації документообігу, підвищення ефективності комунікації між депутатами та виконавчим апаратом, а також у модернізації механізмів взаємодії депутатів з виборцями.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей: на тему «Удосконалення організаційного забезпечення депутатської діяльності в органі місцевого самоврядування» у збірнику тез доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (м. Збараж, 15 травня 2025 року) та на тему «Шляхи удосконалення організації депутатської діяльності» у збірнику тез доповідей Наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (м. Тернопіль, 27 листопада 2025 року).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕПУТАТСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Поняття та сутність організаційного забезпечення депутатської діяльності в органі місцевого самоврядування

Організаційне забезпечення депутатської діяльності в органах місцевого самоврядування є однією з ключових передумов ефективного функціонування всієї системи місцевого самоврядування. У сучасних умовах зростання ролі територіальних громад, посилення процесів децентралізації, розширення повноважень органів місцевого самоврядування саме якість організаційного забезпечення значною мірою визначає, чи зможе депутатський корпус перетворити надані законом повноваження на реальні результати для населення, чи діяльність депутатів залишиться формальною і малоефективною. Депутат місцевої ради покликаний представляти інтереси територіальної громади, брати участь у формуванні та реалізації місцевої політики, затверджувати бюджет, ухвалювати програми соціально-економічного розвитку, контролювати виконання рішень ради та діяльність виконавчих органів. Проте реалізація цього комплексу повноважень потребує не лише особистих якостей, досвіду чи політичної волі депутата, а й налагодженої організаційної системи, яка забезпечує його роботу на щоденному практичному рівні.

Поняття організаційного забезпечення не є суто технічним або другорядним. Воно є фундаментальним для розуміння того, як функціонує місцеве самоврядування як цілісний організм. Якщо розглядати місцеву раду як складну соціально-політичну та управлінську систему, то організаційне забезпечення є сукупністю умов, механізмів і ресурсів, які об'єднують окремі елементи цієї системи в єдине цілісне утворення. Без належного організаційного забезпечення депутатська діяльність набуває фрагментарного, спонтанного характеру, втрачається наступність рішень, слабшає контроль за їх виконанням,

знижується рівень довіри населення до представницького органу, посилюється вплив випадкових чинників і суб'єктивних інтересів.

У науковому обігу поняття «організаційне забезпечення» використовується в різних контекстах – від організації діяльності виконавчого апарату державних органів до забезпечення функціонування підприємств, установ, організацій. У сфері державного та публічного управління організаційне забезпечення зазвичай розглядається як «сукупність заходів, спрямованих на упорядкування діяльності органу влади, оптимізацію його структури, розподіл повноважень, запровадження процедур, регламентів, внутрішніх механізмів координації. У контексті місцевого самоврядування до цього додається специфіка представницького характеру діяльності органів, що зумовлює тісну інтеграцію організаційних, правових, політичних, соціальних та інформаційних аспектів». [25, с.73]

Організаційне забезпечення діяльності депутатів місцевих рад доцільно розглядати як багаторівневу систему (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Структура та зміст організаційного забезпечення депутатської діяльності

| Рівень / компонент | Зміст | Значення для діяльності депутата |
|---|--|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Правовий рівень | Конституція України; закони України; регламент ради; положення про постійні комісії | Встановлює правові рамки, регулює порядок реалізації депутатських повноважень |
| 2. Інституційний рівень | Організаційна структура ради; постійні комісії; президія; депутатські фракції та групи; виконавчий апарат | Забезпечує організацію роботи представницького органу та взаємодію між його суб'єктами |
| 3. Кадрове забезпечення | Виконавчий апарат ради, консультанти, спеціалісти, секретаріат | Підготовка документів, аналітичний супровід, організація засідань, комунікація з громадою |
| 4. Інформаційно-аналітичне забезпечення | Дані про стан громади; соціально-економічні показники; аналітичні довідки; прогнози; моніторинг виконання програм | Підвищує обґрунтованість управлінських рішень, забезпечує глибину аналізу |
| 5. Матеріально-технічне забезпечення | Технічні засоби; комп'ютерне обладнання; системи електронного документообігу та голосування; приміщення; транспорт | Створює умови для ефективної повсякденної роботи депутатів та органів ради |

Продовження табл. 1.1

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|--|
| 6. Зовнішній вимір | Взаємодія з громадянами; громадські слухання; ЗМІ; соціальні мережі; електронні платформи; співпраця з ОМС інших рівнів і державними органами | Підвищує прозорість діяльності ради, забезпечує зворотний зв'язок з громадою |
| 7. Функції організаційного забезпечення | Регламентуюча; координаційна; інформаційно-аналітична; сервісно-підтримувальна; комунікаційна | Забезпечують системність, узгодженість і результативність організаційної підтримки |

Примітка. Наведено за [39]

На першому рівні воно включає правові засади роботи депутатів, чітко визначені Конституцією та законами України. Саме правові норми задають рамки, у яких розгортається організаційна діяльність: визначаються повноваження депутатів, порядок їх реалізації, форми роботи ради та її органів, процедури розгляду питань, вимоги до прозорості та підзвітності. На другому рівні перебуває інституційна організація діяльності, що пов'язана з побудовою структури ради, формуванням постійних комісій, президії, депутатських фракцій і груп, створенням та функціонуванням виконавчого апарату ради. «Ці елементи визначають, як саме організовано роботу депутатів у межах представницького органу, яким є розподіл обов'язків, як побудовані горизонтальні та вертикальні зв'язки» [29, с.92].

Третій рівень організаційного забезпечення складають кадрові, інформаційні, аналітичні та матеріально-технічні компоненти. Без цих складових неможливо уявити повсякденну роботу депутата як повноцінного суб'єкта місцевої політики. Перехід від постіндустріальної епохи до інформаційної вирізняється тим, що інформаційно-комунікаційні технології стають визначальним чинником у всіх сферах суспільного життя. Із розвитком нових ІТ, заснованих на використанні комп'ютерної техніки, систем зв'язку та телекомунікацій, інформація перетворюється на постійний і необхідний ресурс для функціонування держави, органів місцевого самоврядування, установ, громадських організацій і громадян. Якість, достовірність та швидкість її отримання впливають на численні рішення – від рівня глави держави чи місцевої

влади до рівня пересічної людини.

На думку Жуковської А.Ю., «особливе значення в цьому процесі мають державні інституції та органи місцевого самоврядування, оскільки ефективне управління неможливе без налагодженого обміну даними між працівниками та керівниками і без постійного вдосконалення інформаційно-комунікативних взаємодій заради досягнення спільних цілей» [30, с. 232-233].

Кадрова складова передбачає наявність кваліфікованих працівників апарату ради, які забезпечують підготовку проектів рішень, ведення протоколів, організацію сесій і засідань комісій, комунікацію з органами виконавчої влади, підприємствами, установами, організаціями, громадянами. Інформаційно-аналітична складова забезпечує депутата актуальними даними про стан справ у територіальній громаді, соціально-економічні показники, проблеми розвитку, результати реалізації програм, динаміку бюджетних надходжень і видатків. Матеріально-технічна складова включає усе, що дає змогу депутату та раді в цілому працювати у сучасному форматі: обладнані приміщення, засоби зв'язку, комп'ютерну техніку, системи електронного голосування та електронного документообігу, транспортне забезпечення.

Суттєвою особливістю організаційного забезпечення депутатської діяльності є те, що воно має не лише внутрішній, а й зовнішній вимір. Внутрішній вимір стосується організації роботи в самій раді: регламент проведення сесій, порядок формування порядку денного, процедура розгляду проектів рішень, порядок створення й роботи комісій, система внутрішнього контролю. Зовнішній вимір передбачає організацію взаємодії депутатів із громадянами, органами самоорганізації населення, громадськими об'єднаннями, засобами масової інформації, а також із органами державної влади, органами місцевого самоврядування інших рівнів, міжнародними партнерами. «Від того, наскільки налагодженими є ці зв'язки, залежить спроможність депутатів враховувати в процесі прийняття рішень реальні потреби громади, залучати громадськість до обговорення важливих питань, підтримувати зворотний зв'язок, забезпечувати прозорість своєї діяльності» [21, с. 22].

Організаційне забезпечення депутатської діяльності виконує низку важливих функцій. Однією з них є регламентуюча функція, яка полягає у встановленні чітких процедурних рамок роботи депутатів. Регламент ради, положення про постійні комісії, внутрішні інструкції виконавчого апарату визначають, у який спосіб депутат може вносити пропозиції, готувати та подавати проєкти рішень, як здійснюється розгляд питань, якими є строки підготовки документів та їх оприлюднення. Наявність чітких процедур дає змогу уникати хаотичності, забезпечує передбачуваність процесу, створює рівні правила гри для всіх депутатів.

Важливою є також координаційна функція організаційного забезпечення. Вона проявляється в узгодженні дій різних суб'єктів, які беруть участь у реалізації повноважень ради: депутатів, голови ради, виконавчого апарату, постійних комісій, депутатських фракцій, тимчасових контрольних органів. Необхідність координації особливо яскраво проявляється в умовах політичного плюралізму, коли до складу ради входять представники різних партій і політичних сил, а також за наявності складних, міжгалузевих питань, що потребують узгоджених рішень. «Організаційна система повинна сприяти не конфронтації, а конструктивному діалогу, пошуку компромісів, узгодженню інтересів» [24, с. 57].

Інформаційно-аналітична функція організаційного забезпечення полягає в тому, щоб депутати отримували своєчасну, повну й об'єктивну інформацію, необхідну для прийняття рішень. Йдеться не лише про формальні довідки, а й про глибокі аналітичні матеріали, порівняльні огляди, прогнозні оцінки. Без такої підтримки діяльність депутатів ризикує стати поверхнісною, заснованою на емоційних враженнях або інтересах окремих груп, а не на системному розумінні ситуації.

В умовах європейської інтеграції, впровадження сучасних стандартів публічного управління інформаційно-аналітичний компонент набуває особливого значення, оскільки саме він забезпечує зв'язок між науковим знанням, рекомендаціями експертів та реальним політичним процесом у раді.

Сервісно-підтримувальна функція пов'язана з наданням депутатам необхідних організаційних послуг: підготовкою проектів рішень і довідок, оформленням документів, організацією зустрічей з виборцями, технічним забезпеченням участі в засіданнях, організацією відряджень, навчальних заходів, консультацій. Ця функція часто залишається в тіні, але без неї діяльність депутата перетворюється на «суцільне самостійне вирішення поточних організаційних дрібниць, що забирає час і сили, які могли б бути спрямовані на змістовну роботу із законопроектами, програмами, стратегіями» [32, с. 122].

Важливе місце в системі організаційного забезпечення займає комунікаційна функція. Вона забезпечує інформаційний обмін між депутатами та громадою, дає змогу організовувати прийом громадян, збір пропозицій, проведення громадських слухань, консультативних зустрічей, обговорень проектів рішень. У цифрову епоху це також включає роботу з офіційними веб-сайтами, сторінками в соціальних мережах, використання електронних форм звернень, платформ електронної демократії. Налагоджена комунікаційна система дозволяє не лише інформувати громадян про вже прийняті рішення, а й залучати їх до формування порядку денного, створювати простір для публічного діалогу, посилювати довіру до органів влади.

Організаційне забезпечення має спиратися на низку принципів, без яких неможливо забезпечити його якість і відповідність сучасним стандартам публічного управління. Перш за все це принцип законності, який передбачає, що всі організаційні процедури та механізми повинні відповідати чинному законодавству. Недотримання законності веде не лише до скасування рішень, а й до підриву довіри громадян, загострення конфліктів, зниження легітимності влади. Другим важливим принципом є прозорість, що виявляється у відкритості процедур, доступності інформації про діяльність депутатів, можливості громадськості спостерігати за засіданнями, знайомитися з проектами рішень і результатами голосувань. Принцип підзвітності доповнює прозорість і означає, що депутати зобов'язані звітувати перед громадою про свою діяльність, а виконавчий апарат ради – перед депутатами про якість організаційної підтримки.

«До принципів, на яких має ґрунтуватися організаційне забезпечення, доцільно віднести також ефективність і результативність, орієнтацію на потреби громади, професійність і компетентність, іноваційність та технологічність, системність і комплексність. Ефективність означає раціональне використання ресурсів та досягнення максимально можливих результатів за мінімально необхідних витрат. Орієнтація на потреби громади вимагає, щоб будь-які організаційні рішення були підпорядковані головній меті – поліпшенню якості життя населення, а не лише внутрішнім інтересам системи управління. Професійність і компетентність передбачають належний рівень підготовки як депутатів, так і працівників апарату, постійне навчання, підвищення кваліфікації. Іноваційність і технологічність акцентують на використанні сучасних цифрових інструментів, що дають змогу прискорити процеси, зробити їх більш прозорими та зручними. Нарешті, системність і комплексність означають, що організаційне забезпечення має розглядатися не як набір окремих заходів, а як взаємопов'язана система, в якій кожен елемент доповнює інші» [33, с. 171].

З огляду на викладене, можна сформулювати узагальнене розуміння організаційного забезпечення депутатської діяльності як цілісної системи правових, інституційних, кадрових, інформаційно-аналітичних, матеріально-технічних та комунікаційних заходів, структур і процедур, спрямованих на створення оптимальних умов для реалізації депутатами своїх повноважень в інтересах територіальної громади. У цьому визначенні підкреслюється, що організаційне забезпечення не є разовою дією або сукупністю фрагментарних рішень, а постійним, динамічним процесом, який має адаптуватися до змін у суспільстві, законодавстві, технологіях, політичному середовищі.

Аналіз сутності та змісту організаційного забезпечення створює теоретичне підґрунтя для переходу до правових основ депутатської діяльності в органах місцевого самоврядування та до подальшого дослідження реального стану організації роботи депутатів на конкретному емпіричному прикладі – у Тернопільській обласній раді. Саме зіставлення теоретичної моделі організаційного забезпечення з практикою дає змогу виявити прогалини,

суперечності, сильні та слабкі сторони існуючої системи, а також обґрунтувати необхідність і напрями її вдосконалення.

1.2. Правові основи депутатської діяльності в органі місцевого самоврядування

Правові основи депутатської діяльності в органах місцевого самоврядування формують цілісну систему норм, що визначає статус депутата, порядок реалізації його повноважень, механізми взаємодії з органами державної влади та місцевими радами, гарантії, права й обов'язки, а також процедури, у межах яких здійснюється його діяльність. «У контексті розвитку української державності, посилення демократичних інститутів та децентралізації влади роль депутата місцевої ради значно зросла, що зумовлює необхідність глибокого аналізу правового підґрунтя його діяльності. Правові норми визначають не лише формальні умови виконання депутатського мандата, але і реальні механізми впливу на місцеву політику, ухвалення управлінських рішень, контроль за діяльністю виконавчих органів та забезпечення участі громадян у самоврядуванні» [40, с. 82].

Рівень нормативного регулювання визначається чинними нормативно-правовими актами, кожен із яких формує конкретний зміст правового регулювання та встановлює правила і вимоги у відповідній сфері. Такі акти задають рамки, у межах яких здійснюється регулювання функцій і повноважень посадових осіб. Водночас вони визначають значення цих норм для діяльності депутата, окреслюючи межі його компетенції, відповідальності та можливостей у здійсненні представницьких і контрольних функцій (Додаток А).

Конституція України є головним джерелом правового статусу депутатів місцевих рад, визначаючи місцеве самоврядування як одну з форм народовладдя. У статтях 140-146 закріплено засади організації та функціонування місцевого самоврядування, принципи його автономності, матеріальної та організаційної незалежності. У цих положеннях закладено базові права територіальних громад, що реалізуються через діяльність депутатів місцевих рад. Конституційні норми

встановлюють загальні рамки, у яких формуються всі інші нормативні акти, а тому депутат місцевої ради є не лише обраним представником, але й носієм конституційно визначених функцій. Саме Конституція підкреслює, що депутати місцевих рад є частиною публічної влади, діяльність якої спрямована на забезпечення інтересів громади, розвиток її інституцій, вирішення питань місцевого значення [1].

Важливим міжнародним документом, який значною мірою вплинув на формування українського законодавства в цій сфері, є Європейська хартія місцевого самоврядування, ратифікована Україною у 1997 році. У Хартії визначено основні принципи організації місцевої влади в демократичних державах, зокрема принцип субсидіарності, автономії, достатності ресурсів та реальної здатності органів місцевого самоврядування виконувати свої завдання. Для депутатів місцевих рад особливого значення набувають положення Хартії щодо відповідальності перед населенням, свободи дій в межах закону, забезпечення ефективного представництва та законодавчого визначення статусу місцевих представницьких органів. Хартія також підкреслює необхідність створення державою умов для здійснення повноважень депутатами, включаючи організаційні, фінансові, інформаційні й кадрові аспекти. Цей міжнародний акт став базою для багатьох положень українських законів, що регулюють депутатську діяльність [2].

Основним актом, який конкретизує функції, повноваження, порядок роботи та принципи діяльності депутатів місцевих рад, є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». У ньому містяться норми, що визначають структуру ради, її виконавчих органів, процедури формування комісій, порядок підготовки та ухвалення рішень, а також права депутатів у межах роботи ради. Закон визначає, що депутати беруть участь у вирішенні всіх питань, що належать до відання ради, зокрема в утвердженні місцевого бюджету, управлінні комунальною власністю, регулюванні земельних відносин, затвердженні програм соціально-економічного розвитку, встановленні місцевих правил благоустрою. Закон також окреслює механізми проведення пленарних засідань,

взаємодії депутатів з виконавчими органами, процедурні аспекти діяльності комісій, роботу в округах та основні форми діяльності депутатів [3].

Спеціальним нормативним актом, що безпосередньо регулює діяльність депутатів місцевих рад, є Закон України «Про статус депутатів місцевих рад». У ньому містяться детальні норми щодо прав та обов'язків депутатів, гарантій їхньої діяльності, форм зв'язку з виборцями, а також визначаються основні інструменти впливу депутатів на органи влади. Цей закон закріплює такі важливі інститути, як депутатські звернення, депутатські запити, право депутата на інформацію, невідкладний прийом керівниками органів та установ, а також участь у перевітках, комісіях, засіданнях виконавчих органів. Важливою є норма щодо обов'язку депутата регулярно звітувати перед виборцями, проводити прийоми громадян та розглядати їхні звернення. Закон також гарантує захист депутата від незаконного втручання у його діяльність, передбачає певні соціальні та матеріальні гарантії на період виконання депутатських повноважень, зокрема відшкодування витрат, пов'язаних із діяльністю в окрузі, участю в засіданнях, виконанням доручень ради [4].

Суттєве значення для правового регулювання діяльності депутатів мають підзаконні нормативно-правові акти, що встановлюють стандарти роботи місцевих рад. Насамперед це регламенти місцевих рад – внутрішні нормативні акти, що визначають процедурні правила роботи ради, порядок підготовки та проведення пленарних засідань, організацію роботи комісій, черговість розгляду питань, строки подання проектів рішень, порядок виступів, голосування, протоколювання засідань. Регламент є ключовим процедурним документом, без якого нормальна робота ради неможлива. Він забезпечує правову визначеність, дисциплінованість процесів, передбачуваність ухвалення рішень та сприяє прозорості діяльності ради.

Важливою складовою нормативної бази є положення про постійні депутатські комісії. Саме комісії виконують функції попереднього розгляду проектів рішень, здійснюють моніторинг та контроль, готують рекомендації, аналізують проекти програм, бюджетів, рішень виконавчих органів. Положення

про комісії встановлюють їх компетенцію, порядок формування, права та обов'язки членів комісій, строки і процедури проведення засідань. Саме через комісії депутати реалізують аналітичну та контрольну складову своєї діяльності.

Правове забезпечення депутатської діяльності охоплює також норми, що регулюють доступ до публічної інформації, що має важливе значення для прозорості діяльності місцевих органів влади. Закон України «Про доступ до публічної інформації» відкриває перед депутатами можливість отримувати інформацію про стан виконання рішень ради, витрати бюджетних коштів, роботу комунальних підприємств, діяльність виконавчих органів. Завдяки цьому депутати можуть більш ефективно здійснювати контрольні функції, аналізувати рішення та взаємодіяти з громадянами. Принцип відкритості інформації сприяє підвищенню довіри громадян до влади та запобігає корупційним проявам [5].

У контексті етичних засад депутатської діяльності важливим джерелом правового регулювання є Закон України «Про запобігання корупції». Він передбачає норми щодо етичної поведінки посадових осіб місцевого самоврядування, визначає механізми врегулювання конфлікту інтересів, встановлює стандарти доброчесності. Депутат місцевої ради, згідно із законом, зобов'язаний виявляти та повідомляти про реальний чи потенційний конфлікт інтересів, утримуватися від прийняття рішень, що можуть мати ознаки корупції. Ці положення спрямовані на підвищення довіри громадян до представницької влади та формування високих етичних стандартів у діяльності органів місцевого самоврядування [6].

Виборчий кодекс України, який регулює порядок формування місцевих рад, також має значний вплив на статус та діяльність депутатів. Він визначає систему виборів, порядок висунення кандидатів, формування виборчих округів, процедури встановлення результатів, а також підстави для дострокового припинення повноважень депутата. Особливе значення має інститут відкликання депутата за народною ініціативою, який відображає принцип підзвітності виборцю та забезпечує можливість реагування громади на неналежне виконання обов'язків [7].

У системі правового забезпечення важливу роль відіграють також локальні нормативні акти – рішення рад, положення про виконавчі органи, правила благоустрою, бюджети, програми розвитку. Саме ці документи створюють умови для практичної діяльності депутатів, а також визначають інструменти, через які вони впливають на розвиток громади. Локальні акти деталізують закони, адаптуючи їх до конкретних умов громади, і забезпечують гнучкість самоврядування.

Правові основи депутатської діяльності включають й елементи адміністративного права, що регулюють процедурні питання взаємодії між депутатами та виконавчими органами влади. До них належать правила подання депутатських звернень, строки розгляду документів, процедури оскарження дій посадових осіб, порядок доступу депутатів до приміщень і матеріалів. Адміністративно-процедурні норми забезпечують механізм практичної реалізації депутатських повноважень, роблять діяльність органів влади прозорою та передбачуваною.

У сфері місцевого самоврядування також діють норми фінансового та бюджетного права. Бюджетний кодекс України регулює порядок формування, ухвалення та виконання місцевих бюджетів, у межах яких депутати реалізують свої повноваження. Депутати затверджують місцевий бюджет, вносять зміни до нього, здійснюють контроль за видатками, аналізують ефективність програм. Наявність чітких бюджетних процедур є гарантією фінансової дисципліни та прозорості діяльності органів самоврядування.

Суттєвою частиною правового забезпечення є також норми земельного та містобудівного законодавства. Значна частина рішень місцевих рад стосується земельних питань – надання ділянок у користування, зміна їх цільового призначення, введення нових правил забудови, затвердження детальних планів територій. Тому депутати повинні орієнтуватися в положеннях Земельного кодексу України, Закону «Про регулювання містобудівної діяльності», інших нормативних актах, що регулюють ці процеси.

Усі ці правові акти створюють багаторівневу систему регулювання

діяльності депутатів місцевих рад. Вона має ієрархічну структуру – від Конституції до локальних нормативних документів – і забезпечує комплексний підхід до організації роботи депутатів. Завдяки цій системі депутати мають необхідні правові інструменти для ефективного виконання своїх функцій: представницької, контрольної, нормотворчої, комунікаційної та стратегічної.

«У сучасних умовах розвитку українських громад, коли відбувається інтенсивна трансформація системи місцевого самоврядування, правові основи діяльності депутатів набувають особливої актуальності. Вони мають забезпечувати не лише формальну регламентацію, але й реальну можливість депутатам здійснювати вплив на процеси розвитку територій, сприяти участі громадян, забезпечувати прозорість управління та ефективність рішень. Правова система повинна бути достатньо гнучкою, щоб реагувати на виклики, пов'язані з цифровізацією, реформою децентралізації, воєнним станом, зміною потреб громад» [11, с. 187].

У підсумку правові основи депутатської діяльності в органах місцевого самоврядування є важливим інструментом забезпечення ефективного функціонування місцевих рад. Вони створюють умови для демократичного представництва, контролю за виконавчою владою, прозорості та підзвітності, а також забезпечують баланс інтересів громади, органів влади та окремих депутатів. Чітка, сучасна та дієва нормативна база є необхідною передумовою успішного розвитку місцевого самоврядування та формування зрілої демократичної системи управління на рівні громад.

1.3. Роль депутатів у процесах місцевого самоврядування

Роль депутатів у процесах місцевого самоврядування є фундаментальною та багатогранною, оскільки саме депутати виступають основними носіями представницької влади на рівні територіальних громад. В умовах демократичної держави їх діяльність спрямована на реалізацію волі виборців, захист інтересів громади, контроль за функціонуванням виконавчих органів влади, забезпечення належної якості управлінських рішень та участі у формуванні місцевої політики.

«Місцеве самоврядування в Україні, будучи однією з ключових інституцій системи публічного врядування, ґрунтується на принципах народовладдя, законності, самостійності та підзвітності. У межах цього інституційного середовища депутати місцевих рад відіграють роль активних суб'єктів, через яких громада здійснює свої владні повноваження, а також забезпечує ефективне вирішення питань місцевого значення» [26, с. 28] .

Основні ролі депутатів місцевих рад можна уявити як сукупність відповідальних «вузлів» у мережі місцевого самоврядування. Депутат представляє інтереси громади, зчитує її потреби й перетворює їх на рішення – ніби перекладає пульс вулиць у мову нормативних актів. Він контролює діяльність виконавчих органів, щоб публічні ресурси не розчинялися безслідно, а працювали на розвиток. Депутат формує та ухвалює місцеві програми, стратегії, бюджети, а також взаємодіє з громадськістю, відкриваючи канали для участі людей у розв'язанні локальних питань. Усі ці ролі разом творять місток між громадою та владою, забезпечуючи прозорість, підзвітність і стале функціонування місцевої демократії (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні ролі депутатів місцевих рад

| Роль депутата | Короткий зміст | Значення |
|-------------------|---|---|
| Представницька | Представлення інтересів виборців; зв'язок «рада – громада» | Легітимність рішень, врахування потреб населення |
| Нормотворча | Підготовка та ухвалення рішень ради, участь у розробці програм | Вплив на розвиток громади та місцеву політику |
| Контрольна | Контроль за виконанням рішень, роботою виконавчих органів та КП | Прозорість, підзвітність, ефективність управління |
| Бюджетна | Участь у формуванні та затвердженні бюджету, контроль видатків | Раціональне використання коштів громади |
| Комунікаційна | Прийоми громадян, робота із зверненнями, участь у слуханнях | Довіра громади, ефективний діалог |
| Стратегічна | Участь у розробці стратегій та програм розвитку | Довгостроковий розвиток і планування |
| Робота в комісіях | Аналіз проєктів рішень, експертиза, підготовка рекомендацій | Підвищення якості та обґрунтованості рішень |

Примітка. Наведено за [29]

Представницька роль депутатів залишається центральною в усій системі

місцевого самоврядування. Обрані громадою, депутати стають виразниками інтересів виборців і виступають як елемент політичної легітимації рішень, що ухвалюються місцевими радами. Представницький мандат передбачає, що депутат не діє від власного імені, а реалізує інтереси всіх членів територіальної громади, незалежно від їх політичних уподобань чи участі в голосуванні. Він повинен бути посередником між громадянами та органами влади, передавати потреби та запити населення до виконавчих структур, а також інформувати громаду про прийняті рішення. Цей обов'язок зумовлює особливий характер відносин між виборцем і депутатом, які повинні будуватися на довірі, відкритості та постійному зв'язку.

«Депутати виконують важливу нормотворчу функцію, беручи участь у підготовці, обговоренні та ухваленні рішень місцевої ради. Рішення ради становлять локальні нормативно-правові акти, що визначають порядок життєдіяльності громади, регулюють земельні відносини, управління комунальним майном, бюджетні процеси, встановлюють місцеві податки та збори, а також регламентують питання соціального та економічного розвитку. Участь депутатів у законотворчій діяльності вимагає високого рівня професійних компетенцій, знань у сфері права, економіки, фінансів та управління. Нормотворча діяльність передбачає також уміння аналізувати наслідки ухвалених рішень, прогнозувати їх вплив на громаду, враховувати думку експертів та громадськості» [34, с. 129] .

Контрольна функція депутатів є однією з найважливіших складових їхньої діяльності. Депутати мають повноваження здійснювати контроль за виконанням рішень ради, діяльністю виконавчих органів, комунальних підприємств, установ і організацій, що перебувають у комунальній власності. Контроль з боку депутатів забезпечується через різноманітні інструменти, такі як депутатські запити, звернення, участь у контрольних комісіях, ініціювання перевірок, аналіз звітів виконавчих структур. Завдяки контрольній функції депутати можуть впливати на підвищення ефективності роботи органів самоврядування, попереджувати зловживання владою, забезпечувати раціональне використання

бюджетних коштів та підтримувати прозорість управлінських процесів. Контроль є також механізмом формування підзвітності виконавчих органів перед територіальною громадою.

Суттєвим напрямом діяльності депутатів є їх участь у бюджетному процесі. Бюджет громади є основним фінансовим документом, що визначає можливості реалізації програм, забезпечення фінансування комунальних підприємств, закладів освіти, охорони здоров'я, культури, соціального захисту населення, а також інфраструктурних проєктів. «Депутати не лише затверджують бюджет, але й беруть участь у його формуванні, аналізують пропозиції виконавчих органів, враховують позиції постійних комісій, здійснюють контроль за використанням коштів, ініціюють зміни до бюджету в разі потреби. Відповідальне ставлення до бюджетного процесу є критично важливим, адже саме через бюджет реалізуються стратегічні напрями розвитку громади» [13, с. 15].

Окремої уваги заслуговує роль депутатів у стратегічному плануванні. Стратегічні документи, такі як Стратегія розвитку області, району, громади, план соціально-економічного розвитку, програми сталого розвитку, визначають довгострокові пріоритети і шляхи їх досягнення. Депутати беруть участь у формуванні цих документів, аналізують перспективи економічного та соціального розвитку, враховують потенціал території, ресурси, демографічні показники, екологічні виклики. Рішення щодо стратегічного планування мають ключове значення для майбутнього громади, тому депутати повинні забезпечувати збалансованість інтересів різних соціальних груп, зберігати сталість планів, оцінювати ризики і наслідки. Участь у стратегічному плануванні також потребує високого рівня відповідальності, оскільки неправильні стратегічні рішення можуть негативно вплинути на громаду протягом тривалого часу.

Не менш важливою є комунікаційна роль депутатів. Вона полягає у підтриманні постійного діалогу з жителями громади, інформуванні їх про рішення та діяльність ради, організації прийомів громадян, реагуванні на

звернення та вимоги виборців, участі у громадських слуханнях та публічних консультаціях. «Комунікаційна роль спрямована на забезпечення відкритості, прозорості, підзвітності, формування демократичної культури участі, а також створення умов для інтерактивної взаємодії між громадою та представницьким органом. Сучасні цифрові технології надають депутатам нові інструменти комунікації – соціальні мережі, онлайн-платформи, електронні петиції. Це робить їх діяльність більш доступною та оперативною, сприяє залученню молоді та активних громадян до обговорення управлінських рішень» [43, с. 211] .

Депутати відіграють також важливу роль у забезпеченні участі громадян у процесах місцевого самоврядування. Вони повинні сприяти реалізації інструментів демократії участі, таких як громадські слухання, консультації, бюджет участі, електронні петиції, а також залучати громадські організації, експертні групи, активістів до розроблення проєктів рішень і програм. Активність депутатів у цій сфері дає можливість враховувати думку громади, підвищувати якість рішень і формувати довіру населення до органів влади. Участь громадськості в управлінні громадою є одним із основних принципів Європейської хартії місцевого самоврядування, а депутати виступають головними агентами його реалізації на практиці.

«Роль депутата у процесах місцевого самоврядування також охоплює його діяльність у межах постійних депутатських комісій. Комісії виконують функції експертизи, аналітики, контролю та підготовки рішень до розгляду на пленарних засіданнях. Саме в комісіях здійснюється глибоке опрацювання проєктів рішень, обговорюються альтернативні варіанти, проводиться аналіз їх економічної, юридичної, соціальної ефективності. Члени комісій несуть відповідальність за якість підготовки матеріалів, вивчення проблем громади, взаємодію з експертами та громадою. Комісії можуть ініціювати перевірки, заслуховувати звіти керівників комунальних підприємств, аналізувати результати виконання програм. Таким чином, вони є основним робочим інструментом депутата і впливають на якість ухвалених радою рішень» [37, с. 82].

Депутати також виконують значну роль у регулюванні земельних та

майнових відносин на рівні територіальної громади. Земельні питання є одними з найскладніших і найвідповідальніших у діяльності місцевих рад. Саме депутати ухвалюють рішення щодо передачі земельних ділянок у власність або користування, зміни їх цільового призначення, встановлення правил використання територій, затвердження детальних планів території. Вони також впливають на управління комунальним майном, визначаючи порядок передачі об'єктів в оренду, приватизації, реконструкції. Рішення у цих сферах мають значний вплив на розвиток громади, інвестиційний клімат та економічну активність.

Соціальна роль депутатів полягає у сприянні забезпеченню потреб населення у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, культури, спорту та молодіжної політики. Депутати можуть ініціювати створення нових соціальних програм, підтримувати незахищені групи населення, організовувати співпрацю з громадськими та благодійними організаціями, проводити консультації та зустрічі з представниками соціальних служб. Завдяки своїй діяльності депутати здатні виявляти проблеми на місцях та допомагати їх вирішувати, внутрішньо координуючи роботу між різними підрозділами органів влади.

«Не менш важливою є роль депутатів у забезпеченні доброчесності та етичності процесів місцевого врядування. Вони повинні бути прикладом дотримання закону, поважати права громадян, діяти відкрито, уникати корупційних практик, врегульовувати конфлікти інтересів відповідно до чинного законодавства. Етичні стандарти поведінки депутата визначають довіру громадян до існуючої політичної системи, а будь-які порушення можуть мати серйозні наслідки для репутації ради та ефективності її роботи» [42, с. 88].

Ще одним важливим аспектом діяльності депутатів є їх участь у міжмуніципальній та міжрегіональній співпраці. Сучасні громади дедалі частіше вступають у партнерства, беруть участь у міжнародних проектах, грантових програмах, мережових ініціативах. Депутати повинні сприяти таким процесам, ухвалюючи рішення про співробітництво громад.

«Значущою є і аналітична роль депутатів, адже для якісного виконання своїх повноважень їм потрібно володіти навичками аналізу інформації, знати особливості роботи з документами, оцінювати ефективність програм та рішень. Аналітична робота дозволяє депутатам виявляти проблеми, прогнозувати наслідки рішень, здійснювати контроль за діяльністю виконавчих органів та забезпечувати обґрунтованість управлінських дій» [39, с. 75].

Функціональні напрями діяльності депутатів місцевих рад охоплюють кілька взаємопов'язаних сфер, у яких вони діють як ініціатори, контролери й комунікатори змін. Передусім це нормотворча робота: участь у підготовці, обговоренні та ухваленні рішень ради, місцевих програм, бюджету та регуляторних актів. Далі – представницький вимір, що включає системне спілкування з виборцями, опрацювання звернень і сприяння вирішенню питань життєдіяльності громади. Важливим напрямом є контроль за діяльністю виконавчих органів, комунальних підприємств і використанням бюджетних коштів. Окремо стоїть участь у депутатських комісіях та робочих групах, де відбувається фахове опрацювання проєктів рішень. Сукупно ці напрями утворюють структурований простір діяльності депутата, де кожен крок має вплив на якість місцевого управління (Додаток В).

Узагальнюючи, роль депутатів у процесах місцевого самоврядування можна визначити як комплексну діяльність, спрямовану на забезпечення інтересів громади, розвиток територій, зміцнення демократії та підвищення якості життя населення. Вони виконують функції представників, законодавців, контролерів, комунікаторів, стратегів, захисників інтересів громадян, аналітиків та етичних лідерів. Ефективність діяльності депутатів значною мірою залежить від рівня їх підготовки, доступу до інформації, взаємодії з громадою, підтримки з боку виконавчих органів та якості правового регулювання. У сучасних умовах децентралізації та посилення ролі територіальних громад діяльність депутатів стає особливо важливою, адже саме вони визначають напрям розвитку територій, формують політику місцевого рівня та забезпечують підзвітність влади. Таким чином, депутати місцевих рад є ключовими агентами змін у системі

місцевого самоврядування, і їх роль залишається вирішальною для побудови ефективного, демократичного та результативного управління громадами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕПУТАТСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ

2.1. Аналіз організаційних механізмів діяльності депутатів досліджуваного органу місцевого самоврядування

Організаційні механізми діяльності депутатів місцевих рад формують одну з ключових підсистем місцевого самоврядування, оскільки саме вони визначають реальні умови, в яких депутати реалізують свої повноваження, беруть участь у формуванні місцевої політики, виконують представницьку та контрольну функції, забезпечують взаємодію з громадянами та працюють над розвитком територіальних громад. У сучасних умовах реформування місцевого самоврядування, децентралізації фінансових та управлінських повноважень, а також підвищення ролі громадянського суспільства в громадах, питання ефективності організаційного забезпечення депутатської діяльності набуває особливої актуальності. Саме якість організаційної системи визначає, чи буде депутатський корпус здатним діяти професійно, системно та відповідально, чи зможе місцева рада здійснювати демократичне врядування, ухвалювати збалансовані та прозорі рішення, а також забезпечувати розвиток територіальної громади.

Організаційний механізм діяльності депутатів можна визначити як комплекс процедур, структур, норм та інструментів, які забезпечують можливість депутата виконувати свої функції на професійному рівні. «Цей механізм охоплює правове регулювання, діяльність виконавчого апарату ради, керування процесами підготовки рішень, організацію роботи постійних комісій, комунікацію з громадянами, інформаційне забезпечення, матеріально-технічну підтримку та кадрове супроводження. Усі ці елементи є взаємопов'язаними та визначають загальну спроможність органу місцевого самоврядування» [36, с. 71].

На рівні України організаційні механізми діяльності депутатів

визначаються Конституцією України, законами «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про статус депутатів місцевих рад», регламентами рад і десятками підзаконних актів. Однак, незважаючи на наявність правового регулювання, реальний стан організаційного забезпечення депутатів значною мірою залежить від того, наскільки якісно працюють інститути та служби місцевої ради, які ресурси наявні в розпорядженні депутатського корпусу, яким є рівень професійності апарату і наскільки розвинені внутрішні процедури [1-3].

Важливо зазначити, що організаційні механізми діяльності депутатів є неоднорідними в різних радах. Кожна рада має свої традиції, особливості кадрового складу, стиль управління, технічні можливості, політичну культуру та інституційну історію. Тому, аналізуючи сучасний стан організаційних механізмів, необхідно враховувати специфіку конкретної ради, її управлінську модель та особливості інституційного розвитку.

У цьому контексті Тернопільська обласна рада є показовим прикладом, який дає змогу дослідити, як на практиці реалізуються організаційні механізми депутатської діяльності в обласних радах України. Тернопільська область має достатньо розвинену інституційну структуру самоврядування, стабільний виборчий процес, високий рівень політичної конкуренції та активне громадянське суспільство, що створює сприятливі умови для аналізу організаційної спроможності ради. «Обласна рада виступає важливою ланкою між місцевими громадами району та центральними органами влади, координує діяльність підприємств і установ обласної комунальної власності, затверджує обласний бюджет, програми розвитку, вирішує соціальні, економічні та інфраструктурні питання» [18, с.31].

Основа організаційних механізмів діяльності депутатів Тернопільської обласної ради становить її виконавчий апарат. Він складається зі структурних підрозділів, що забезпечують документальне, правове, інформаційне, аналітичне та кадрове супроводження депутатської діяльності (рис. 2.1).

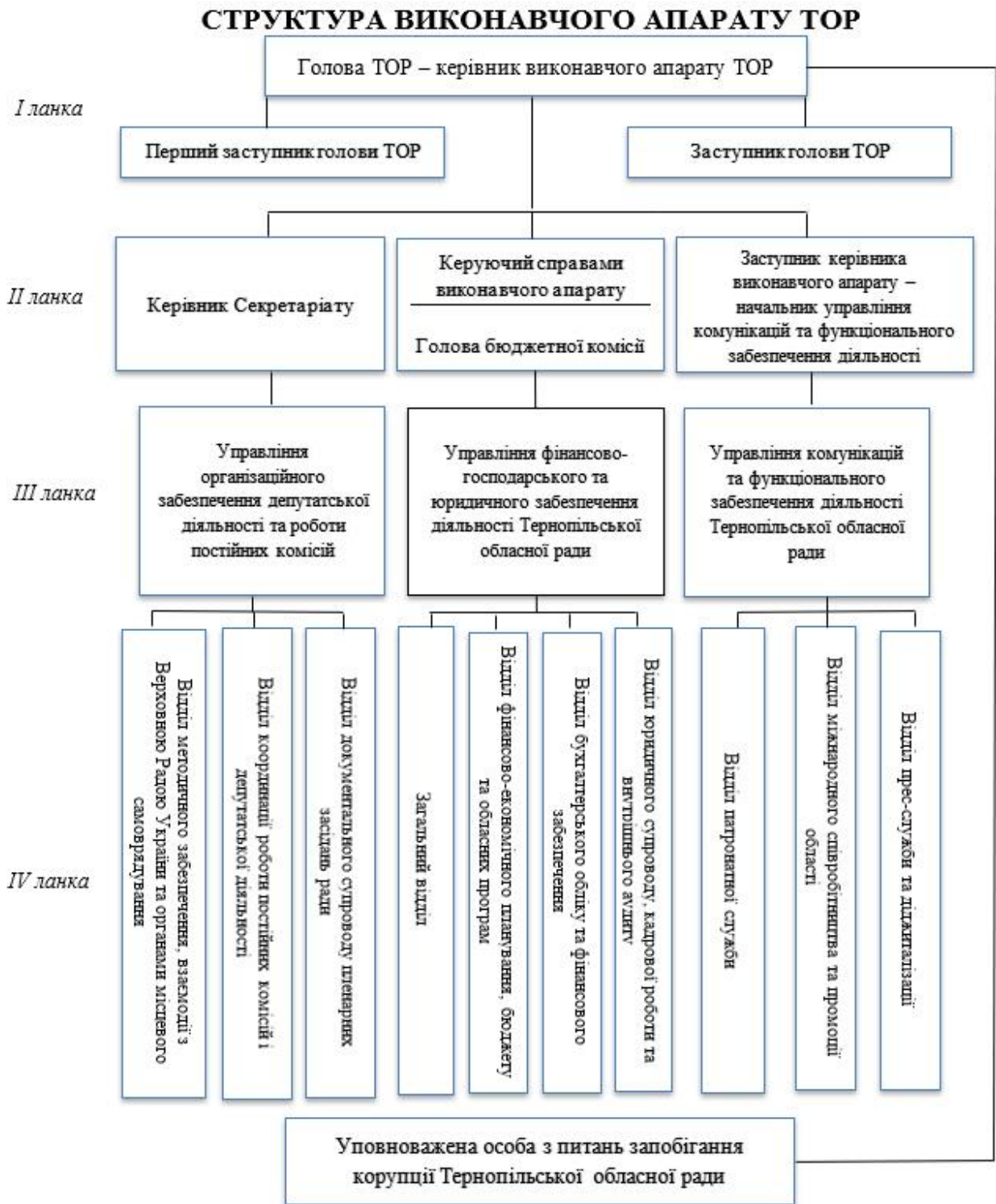


Рис. 2.1. Структура виконавчого апарату Тернопільської обласної ради

Примітка. Наведено за [47]

Апарат ради виконує функції підготовки проєктів рішень, ведення протоколів, організації пленарних засідань, роботи постійних комісій, забезпечення депутатів інформаційними матеріалами, комунікації з органами

державної влади та громадськістю. Діяльність апарату регламентується посадовими інструкціями, рішеннями керівництва ради та регламентом. Важливим елементом організаційної роботи апарату є підготовка матеріалів для депутатів – аналітичних довідок, проєктів рішень, інформаційних записок, таблиць, порівняльних аналізів. Якість цих матеріалів суттєво впливає на рівень обізнаності депутатів та ефективність їх участі в засіданнях.

Значну роль у системі організаційних механізмів відіграє Регламент Тернопільської обласної ради. Це ключовий нормативний документ, який визначає процедури діяльності ради, порядок підготовки, внесення, розгляду та ухвалення рішень, правила обговорення, виступів, голосування, ведення пленарних засідань, роботу постійних комісій та фракцій. Регламент забезпечує юридичну визначеність, організаційну впорядкованість та прозорість роботи депутатів. Завдяки йому депутати мають змогу планувати свою діяльність, готуватися до засідань, брати участь у формуванні порядку денного, контролювати виконання рішень.

«Постійні депутатські комісії є центральною ланкою організаційного забезпечення діяльності депутатів, оскільки саме вони здійснюють опрацювання більшості проєктів рішень» [14, с.42].

Комісії забезпечують попередній аналіз рішень, проводять експертизу документів, готують рекомендації для сесії, заслуховують звіти керівників комунальних закладів, ініціюють перевірки діяльності виконавчих структур. Ефективність роботи комісій залежить від професійності їх голів, наявності належного аналітичного забезпечення та якості організації засідань.

У Тернопільській обласній раді функціонує 10 комісій (табл. 2.1).

Організаційні механізми діяльності депутатів включають також інформаційне забезпечення. Тернопільська обласна рада має офіційний веб-сайт www.tor.gov.ua (Додаток С), на якому публікуються рішення, проєкти рішень, протоколи, регламент, інформаційні повідомлення, звіти та інші документи. Більшість депутатів використовують електронну пошту, онлайн-платформи, месенджери для отримання оперативної інформації від апарату ради. У деяких

випадках апарат надає депутатам електронні матеріали у форматі PDF, презентації, таблиці або у вигляді аналітичних досліджень. Проте, рівень цифровізації організаційного забезпечення в обласній раді досі залишається нерівномірним і залежить від технічних можливостей та готовності персоналу до цифрових технологій.

Таблиця 2.1

Постійні комісії Тернопільської обласної ради

| Назва постійної комісії |
|---|
| Комісія з питань законності, запобігання корупції, регламенту, депутатської діяльності та здійснення демократичного цивільного контролю за сектором безпеки, оборони і правоохоронними органами |
| Комісія з питань бюджету |
| Комісія з питань духовності, культури, свободи слова, інформації та розвитку громадянського суспільства |
| Комісія з питань охорони здоров'я, сім'ї, материнства та дитинства |
| Комісія з питань освіти, науки, молодіжної політики, фізичної культури і спорту |
| Комісія з питань земельних відносин, агропромислового комплексу та розвитку села |
| Комісія з питань охорони навколишнього природного середовища та природокористування |
| Комісія з питань соціально-економічного розвитку, промисловості, зв'язку, туризму, курортно-рекреаційної та зовнішньоекономічної діяльності |
| Комісія з питань розвитку місцевого самоврядування, архітектури, будівництва, транспорту, енергетики, дорожнього та житлово-комунального господарства |
| Комісія з питань соціального захисту населення та учасників АТО/ООС і членів їхніх сімей |

Примітка. Наведено за [47]

Матеріально-технічна складова організаційних механізмів також має істотне значення. Депутати Тернопільської обласної ради мають доступ до сесійної зали, робочих кабінетів комісій, технічного обладнання для презентацій, комп'ютерів, принтерів та інших засобів. Під час пленарних засідань депутати працюють у залі, оснащений системою електронного голосування «Віче», мікрофонами та електронним табло. Це створює умови для організованої та прозорої роботи ради. Однак доступ депутатів до окремих технічних ресурсів обмежений через те, що більшість депутатів працюють на громадських засадах і не мають персональних офісів у приміщенні ради.

Організаційний механізм включає і комунікаційну складову. Депутати взаємодіють із виборцями через прийоми громадян, зустрічі, виїзні прийоми,

інформаційні публікації, соціальні мережі та звернення громадян. Тернопільська обласна рада має практику проведення виїзних засідань комісій у громадах області, що сприяє підвищенню прозорості місцевої політики та залученню громадськості до процесу прийняття рішень. Однак ефективність комунікації часто залежить від активності самих депутатів, їх політичної культури та індивідуальної готовності до взаємодії з населенням.

Суттєвою частиною організаційних механізмів є кадрове забезпечення. Виконавчий апарат Тернопільської обласної ради складається з фахівців юридичного, організаційного, інформаційного, аналітичного, документального та іншого профілю. Кадрова спроможність апарату визначає якість підготовки документів, відповідність проєктів рішень законодавству, швидкість обробки інформації та загальну ефективність роботи ради. Кваліфікація працівників апарату є важливою передумовою для прийняття збалансованих рішень на сесії, оскільки саме апарат забезпечує депутатів необхідною інформацією. Тому важливою і необхідною передумовою підвищення кадрової спроможності виконавчого апарату ради є проведення кадрового аудиту.

Жуковська А.Ю. зазначає, що «аудит кадрового стану та кадрового потенціалу дає змогу визначити: рівень забезпечення кадрами і потреби в ньому; запити щодо професійного розвитку; особливості управлінського стилю; стан соціально-психологічного середовища; інноваційні можливості колективу; ключові чинники, що перешкоджають змінам; розподіл працівників у межах виконавчого апарату.

Оцінювання кадрового складу охоплює: аналіз повноти укомплектованості штату як загалом, так і на різних рівнях управління, у тому числі забезпеченість технологічних процесів трудовими ресурсами; визначення відповідності кваліфікації працівників вимогам роботи; аналіз структури персоналу відповідно до технологічних потреб і класифікації посад; дослідження соціально-демографічних характеристик колективу; оцінку рівня плинності кадрів.

Оцінка кадрового потенціалу включає: визначення провідної управлінської орієнтації – на виконання завдань або на взаємини; аналіз

розподілу управлінських ролей; здатність до проєктної діяльності; готовність до додаткової ініціативи; інноваційні здібності; можливості навчання та розвитку; широту рольових умінь у груповій взаємодії; рівень задоволеності посадою, прагнення до кар'єрного зростання; наявність і якість кадрового резерву, а також оцінку потенційних кандидатів для підвищення» [31, с. 24].

Організаційні механізми діяльності депутатів неможливо оцінювати окремо від політичної структури ради. Тернопільська обласна рада формується за партійною системою, і депутатські фракції відіграють істотну роль у формуванні політичних рішень. «Фракції організують внутрішню роботу депутатів, координують вирішення питань, формують політичні позиції, висувають кандидатури до комісій, ініціюють проєкти рішень, пропонують зміни до порядку денного. Фракційна структура впливає на політичну динаміку ради, розподіл повноважень та організацію роботи» [16, с. 28].

Окремим елементом організаційних механізмів є проведення сесійних засідань. У Тернопільській обласній раді сесії скликаються відповідно до регламенту, порядок денний формується заздалегідь, депутати отримують проєкти рішень для попереднього ознайомлення. Під час сесій дотримуються процедур виступів, обговорення, внесення поправок. Важливо, що система голосування дає змогу забезпечити прозорість ухвалення рішень і виключає можливість маніпуляцій. Протоколювання веде Секретаріат ради, і всі рішення після ухвалення оприлюднюються на офіційному сайті.

Організаційний механізм діяльності депутатів містить і контрольну складову. «Депутати мають право здійснювати контроль за виконавчими органами та комунальними підприємствами, які перебувають в управлінні обласної ради. Для цього вони використовують депутатські запити, звернення, ініціюють заслуховування звітів на засіданнях комісій або сесій. Однак ефективність використання цих інструментів залежить від інституційної підтримки та наявності якісної інформації» [23, с. 28].

Аналізуючи організаційні механізми діяльності депутатів у Тернопільській обласній раді, можна зробити висновок, що в цілому вони відповідають вимогам

чинного законодавства та забезпечують певний рівень функціональності місцевого самоврядування. Регламент і структура ради формують базовий порядок роботи, апарат забезпечує технічні та інформаційні потреби депутатів, комісії працюють як основні майданчики для обговорення рішень, матеріально-технічна база є достатньою для проведення пленарних засідань, а цифрові інструменти розвиваються.

Однак наявні організаційні механізми мають низку обмежень та недоліків, які впливають на ефективність діяльності депутатів. Зокрема, робота апарату не завжди оперативна, комісії інколи проводять формальні засідання, цифровізація не є повною, а окремі депутати недостатньо ефективно взаємодіють з виборцями. Таким чином, організаційні механізми, хоча й забезпечують базову функціональність, потребують модернізації для забезпечення вищої ефективності діяльності депутатського корпусу.

2.2. Оцінка ефективності існуючих практик організаційного забезпечення депутатів досліджуваного органу місцевого самоврядування

Оцінка ефективності існуючих практик організаційного забезпечення депутатів у Тернопільській обласній раді потребує аналізу того, наскільки наявні механізми, процедури та інституції дозволяють депутатському корпусу ефективно виконувати свої повноваження, приймати зважені рішення, здійснювати контроль за виконавчою владою та взаємодіяти з громадянами. «Ефективність організаційного забезпечення визначається не лише відповідністю законодавчим вимогам, але й здатністю механізмів працювати на практиці, забезпечуючи системність, своєчасність, прозорість і результативність діяльності депутатів. Тому оцінка повинна охоплювати комплекс аспектів: організаційно-адміністративний, процедурний, інформаційний, кадровий, технічний та комунікаційний» [39, с. 118].

У першу чергу необхідно оцінити діяльність виконавчого апарату Тернопільської обласної ради як ключової організаційної структури, що забезпечує роботу депутатів. У цілому виконавчий апарат виконує свої функції

відповідно до вимог закону, забезпечує підготовку матеріалів до сесій і засідань постійних комісій, готує аналітичні довідки, опрацьовує депутатські запити та звернення, підтримує документальний обіг, координує діяльність депутатів з іншими органами влади. Працівники апарату мають належний рівень професійності, що сприяє якісній підготовці документів. Однак ефективність роботи апарату залежить від завантаженості, кадрового складу та рівня цифровізації. У деяких випадках депутати відзначають недостатню оперативність реагування на їхні інформаційні запити, що обмежує можливість своєчасного аналізу проєктів рішень та підготовки до засідань.

Ще одним індикатором ефективності є якість роботи постійних депутатських комісій. Комісії Тернопільської обласної ради в цілому виконують свою функцію попереднього розгляду проєктів рішень. Вони збираються перед кожною сесією ради, проводять засідання за участю профільних фахівців, готують рекомендації для розгляду на пленарних засіданнях. Ефективною практикою є заслуховування звітів керівників підприємств та установ обласної комунальної власності, що дозволяє депутатам отримувати інформацію про фінансовий стан і результати діяльності цих установ. Проте ефективність роботи комісій залежить від активності їхніх членів, рівня їх підготовки та наявності аналітичних матеріалів. Іноді комісії працюють формально, не проводячи глибокого опрацювання проєктів рішень, що знижує якість підготовки документів до розгляду на сесії. Також відзначається нерівномірність у роботі різних комісій: деякі працюють системно, тоді як інші збираються рідше або проводять засідання без достатньої аналітичної підготовки.

Одним із ключових показників ефективності організаційного забезпечення є якість проведення сесійних засідань. У Тернопільській обласній раді сесії скликаються регулярно, порядок денний формується своєчасно, проєкти рішень надсилаються депутатам заздалегідь. Під час засідань використовуються електронна система голосування «Віче», мікрофонна система, електронне табло. Це забезпечує технічну прозорість процесу голосування та унеможливорює маніпуляції. Протоколювання ведеться ретельно, а рішення після ухвалення

швидко оприлюднюються на веб-сайті ради. Загалом, процеси проведення сесій можна вважати організованими й ефективними. Проте є випадки, коли час на обговорення окремих важливих питань є обмеженим через велику кількість питань у порядку денному або через політичні компроміси. Також депутатам інколи бракує глибокого обговорення окремих рішень на комісіях, що перекладає тягар аналізу на пленарне засідання.

Інформаційне забезпечення депутатів є критично важливим елементом їхньої діяльності, оскільки якість рішень залежить від обсягу, повноти та доступності інформації. Тернопільська обласна рада забезпечує публікацію рішень, проєктів, протоколів та новин на своєму офіційному сайті. Депутати отримують інформаційні матеріали у цифровому вигляді електронною поштою або через внутрішні комунікаційні канали. Однак рівень цифровізації залишається обмеженим: використовуються переважно базові електронні інструменти, а більш сучасні платформи аналітики, моніторингу або електронного документообігу впроваджені частково або узагалі відсутні. Не всі рішення структуровані за єдиним форматом, що ускладнює їх пошук і аналіз. Інколи депутати скаржаться на затримки в наданні інформації або недостатньо детальні аналітичні матеріали з боку апарату, що зменшує їх здатність якісно готуватися до засідань.

Окремо варто оцінити матеріально-технічне забезпечення депутатської діяльності. Пленарні засідання відбуваються у сесійній залі, обладнаній сучасною системою технічного забезпечення. Наявність електронної системи голосування «Віче» підвищує прозорість та оперативність прийняття рішень. «Депутати мають можливість використовувати приміщення ради для проведення прийомів громадян чи роботи комісій. Проте матеріально-технічне забезпечення на особистому рівні є обмеженим: більшість депутатів не мають постійних робочих місць у раді, персональної техніки або доступу до спеціалізованих електронних ресурсів. Це характерно для більшості обласних рад України і є наслідком того, що депутати працюють на непостійній основі» [45, с. 128].

Комунікаційні практики Тернопільської обласної ради також мають свої

позитивні та негативні аспекти. Позитивним є розвиток офіційних каналів комунікації – веб-сайту, сторінок у соціальних мережах, інформаційних повідомлень. Депутати мають можливість проводити прийоми громадян, організовувати зустрічі в громадах, реагувати на звернення. Частина депутатів активно використовує соціальні мережі для інформування громадськості. Разом з тим існують проблеми із систематичністю та регулярністю комунікації: не всі депутати ведуть публічну діяльність на належному рівні, не всі розміщують звіти чи інформацію про прийоми громадян, а реакція на звернення може бути нерівномірною. Також не всі комунікаційні ініціативи підтримуються апаратом, що ускладнює координацію комунікації на рівні ради загалом.

Кадрове забезпечення апарату ради можна оцінити як загалом професійне, але з певними обмеженнями. Працівники апарату мають досвід роботи в органах влади, володіють знаннями законодавства, мають навички з організаційної та аналітичної роботи. Проте навантаження на окремі підрозділи є значним, особливо в період підготовки до сесій або при обговоренні складних питань. Деякі працівники потребують підвищення кваліфікації, особливо в сферах цифровізації, аналітики та комунікації. Обмеженість бюджету також впливає на можливість залучення додаткових кадрів або консультантів.

Оцінюючи ефективність практик організаційного забезпечення, важливо враховувати і політичний аспект. Депутатські фракції є важливим елементом політичної структури ради і суттєво впливають на організацію роботи. У Тернопільській обласній раді фракції беруть активну участь у формуванні порядку денного, визначають позиції щодо голосування, координують роботу своїх членів у комісіях. «Це сприяє кращій організації діяльності, однак інколи політичні суперечки ускладнюють процес підготовки рішень або створюють напруженість під час сесійних засідань. Вплив політики на організаційні процеси є природним, але в окремих випадках може знижувати ефективність роботи ради» [40, с. 91].

Ще одним важливим елементом є практика взаємодії депутатів з виконавчими органами влади. Виконавчий апарат обласної ради координує

роботу з управліннями та департаментами обласної державної (на період воєнного стану в Україні – військової) адміністрації, комунальними підприємствами, установами, організаціями та представниками центральних органів влади. Ця взаємодія є складною і багаторівневою. Ефективність залежить від якості комунікації, своєчасності надання інформації, рівня відкритості та готовності до співпраці з боку виконавчих органів. У більшості випадків взаємодія є конструктивною, проте інколи депутати стикаються з недостатньою прозорістю або небажанням посадових осіб надавати повну інформацію, що ускладнює контроль.

У контексті взаємодії з громадськістю важливо оцінити, наскільки практики організаційного забезпечення сприяють відкритості влади та можливості участі громадян у прийнятті рішень. Тернопільська обласна рада забезпечує проведення громадських слухань, консультацій з громадськістю, публікацію проєктів рішень. «Проте реальний рівень залучення громадян залишається нерівномірним та залежить від специфіки конкретних питань. Деякі рішення ухвалюються без широкого громадського обговорення, а інколи повідомлення громадськості про важливі документи з'являється недостатньо завчасно. Участь громадян у консультуванні потребує більш систематичного підходу, а існуючі механізми не завжди достатньо ефективні» [27, с. 189].

Оцінюючи загальний стан організаційного забезпечення депутатів, можна зробити висновок, що основні елементи механізму функціонують, але їх ефективність є середньою та має значний потенціал для вдосконалення. Діяльність апарату ради організована, але потребує модернізації та цифровізації. Комісії виконують свою функцію, але їхня активність дуже залежить від окремих депутатів і голови комісії. Процедури проведення сесій добре налагоджені, але інколи бракує глибокого обговорення важливих питань. Інформаційне забезпечення є функціональним, але не системним, а матеріально-технічне забезпечення є достатнім лише частково. Комунікація з громадськістю має позитивні тенденції, але потребує посилення та більш рівномірного впровадження сучасних комунікаційних інструментів.

Для систематизації результатів аналізу доцільно узагальнити виявлені характеристики організаційного забезпечення депутатської діяльності у Тернопільській обласній раді. Це дозволяє чітко зіставити сильні сторони та проблемні аспекти функціонування ключових елементів системи, виділити найбільш уразливі ділянки організаційної роботи та визначити сфери, які потребують модернізації. Наведена нижче таблиця узагальнює основні висновки та створює основу для формування подальших пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності ради (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Сильні сторони та недоліки організаційного забезпечення

| Аспект | Сильні сторони | Недоліки |
|-------------------------------------|---|---|
| Виконавчий апарат | Професійність, якісна підготовка документів | Перевантаженість, часткова цифровізація |
| Комісії | Регулярні засідання, участь фахівців | Нерівномірна активність, формальність |
| Сесії ради | Е-система голосування, відкритість | Мало часу на обговорення, велика кількість питань |
| Інформаційне забезпечення | Доступність документів, цифрові матеріали | Відсутність аналітики, слабка структурованість |
| Матеріально-технічна база | Сучасна сесійна зала, технічні засоби | Нема персональних робочих місць, мало техніки |
| Комунікація з громадою | Офіційні канали, прийоми громадян | Нерівномірна активність депутатів |
| Кадровий потенціал | Досвід і професійність апарату | Потреба у навчанні, велике навантаження |
| Взаємодія з владою та громадськістю | Загалом конструктивна співпраця | Іноді брак прозорості, нерівне залучення |

Примітка. Наведено за [11]

У підсумку можна зазначити, що ефективність практик організаційного забезпечення депутатської діяльності в Тернопільській обласній раді є помірною. Наявні механізми забезпечують функціонування ради, але не завжди гарантують високий рівень аналітичності, прозорості, професійності та стратегічності. Багато процесів працюють завдяки індивідуальним зусиллям окремих депутатів або працівників апарату, а не завдяки системним рішенням. Організаційна модель потребує модернізації, посилення кадрового потенціалу, впровадження електронного врядування, удосконалення процедур комунікації та розширення

можливостей для участі громадян. Усе це створює передумови для переходу до якісно нової моделі організаційного забезпечення депутатів, яка б відповідала сучасним стандартам публічного управління та очікуванням громадян.

2.3. Виявлення проблем та недоліків в організаційному забезпеченні депутатської діяльності

Виявлення проблем та недоліків в організаційному забезпеченні депутатської діяльності є необхідним етапом аналізу стану функціонування Тернопільської обласної ради, адже саме ці чинники визначають обмеження, з якими стикаються депутати при виконанні своїх представницьких, контрольних та нормотворчих функцій. Попри наявність сформованої організаційної структури, регламентованого порядку роботи та певного рівня інституційної спроможності, діяльність депутатів обласної ради нерідко супроводжується системними труднощами. Ці проблеми мають комплексний характер і проявляються в організаційно-правовій, процедурній, інформаційній, кадровій, комунікаційній та політичній площинах. Вони впливають не лише на індивідуальну ефективність депутатів, але й на загальну якість управління на рівні області.

Однією з найбільш вагомих проблем організаційного забезпечення депутатської діяльності є недостатня ефективність роботи виконавчого апарату ради. Хоча апарат виконує основні свої функції, включаючи підготовку документів, організацію засідань, забезпечення комунікації, його діяльність часто обмежується браком ресурсів і перевантаженістю. Працівники апарату мають значний обсяг обов'язків, що ускладнює їх здатність надавати глибоку аналітичну підтримку депутатам. У багатьох випадках депутати отримують документи з мінімальним аналізом, без порівняльних таблиць, ризик-оцінки чи прогнозованих наслідків. Це створює ситуацію, «у якій депутати повинні покладатися на власні ресурси, обмежену кількість доступної інформації або зовнішні джерела, що потенційно знижує якість прийнятих рішень» [46, с. 28].

Не менш серйозною проблемою є недостатня цифровізація процесів

управління. Хоча Тернопільська обласна рада використовує електронну систему голосування «Віче» та має офіційний веб-сайт, рівень інтеграції сучасних цифрових інструментів у роботу ради залишається низьким. Не існує повноцінної системи електронного документообігу, аналітичної інформаційної системи або інтегрованої бази даних рішень, програм та бюджетних показників. Це не лише ускладнює роботу депутатів, але й сповільнює процес підготовки документів, знижує прозорість та відкритість органів влади. У багатьох випадках документи надаються у паперовому вигляді, або ж в електронному у форматі PDF без можливості швидкого пошуку або аналізу, що обмежує депутатів у проведенні якісної експертизи.

Проблеми спостерігаються і в роботі постійних депутатських комісій, які є основним робочим інструментом депутатів. Хоча комісії виконують передбачені законом функції, їх діяльність часто мають формальний характер. Засідання інколи проводяться поспіхом, без глибокого опрацювання питань, а обговорення зводиться до підтвердження вже підготовлених рішень. Недостатня аналітична підготовка матеріалів для комісій, обмежена кількість запрошених експертів, відсутність порівняльних характеристик або узагальнень знижують якість прийнятих рекомендацій. Окремі депутати можуть не брати активної участі в роботі комісій або пропускати засідання, що зводить до колективного експертного потенціалу комісій. Також існує проблема нерівномірного навантаження: деякі комісії працюють дуже інтенсивно, інші ж залишаються малоефективними.

Поширеною проблемою є недостатня якість комунікації між депутатами, апаратом, виконавчими органами та громадськістю. Комунікаційні канали не завжди працюють стабільно, а інформація інколи надходить до депутатів із запізненням. Це ускладнює підготовку до засідань, аналіз проєктів рішень та формування власної позиції. Брак комунікації також спостерігається між самими депутатами, особливо між представниками різних політичних фракцій. Політичні суперечки інколи переходять у площину особистих конфліктів, що знижує продуктивність пленарних засідань та роботи комісій. Взаємодія з громадськістю також є нерівномірною: одні депутати активно ведуть

комунікацію, проводять зустрічі, розміщують звіти, тоді як інші практично не виконують ці функції.

Проблемою, яка суттєво впливає на організаційну спроможність депутатського корпусу, є недостатній рівень аналітичної підтримки. Депутати часто стикаються з необхідністю самостійного аналізу складних юридичних чи фінансових документів, що потребує спеціалізованих знань. Брак експертної підтримки призводить до поверхневого аналізу важливих рішень, що знижує їх якість та ефективність. Відсутність спеціалізованих аналітичних служб або консультантів обмежує здатність депутатів здійснювати якісний контроль за виконанням рішень, бюджетними показниками чи діяльністю комунальних підприємств.

Кадрові обмеження також відіграють значну роль. Хоча апарат ради працює професійно, у ньому інколи бракує фахівців, особливо у сферах інформаційних технологій, аналітики, стратегічного планування та публічної комунікації. Це призводить до перевантаження існуючих працівників та зниження ефективності виконання окремих функцій. Обмежені кадрові ресурси також впливають на роботу комісій, яким часто бракує фахових консультантів або методологічної підтримки.

Суттєвою проблемою є низький рівень електронної відкритості та прозорості процесів прийняття рішень. Хоча Тернопільська обласна рада публікує рішення та проекти рішень на своєму сайті, інформація не завжди подається у зручному форматі, відсутні інтерактивні інструменти для пошуку рішень, порівняння документів чи перегляду динаміки бюджетних показників. Публікація окремих документів може бути несвоєчасною, що знижує рівень довіри громадськості до діяльності ради. Відсутність електронного архіву з повним доступом до документів ускладнює роботу як депутатів, так і активних громадян.

Ще одним суттєвим недоліком є обмежені можливості для професійного розвитку депутатів. Депутати не завжди проходять навчання щодо нормотворчості, публічного адміністрування, бюджетного процесу,

антикорупційної діяльності чи цифрових інструментів. Відсутність системної програми підвищення кваліфікації призводить до того, що частина депутатів не має достатніх знань для ефективного виконання складних управлінських функцій. Потреба в навчанні особливо гостро відчувається під час розгляду стратегічних документів або аналізу бюджетних програм, де необхідні знання з економіки, фінансів чи соціального планування.

Політичний фактор є ще однією суттєвою перешкодою для ефективного організаційного забезпечення. «Політичні конфлікти між фракціями або групами інтересів нерідко впливають на роботу ради, спричиняють блокування рішень, затягування процесу ухвалення документів або спроби маніпулювання порядком денним. У деяких випадках політичні суперечки можуть призводити до низької явки депутатів на засідання або до невмотивованих голосувань. Політичні конфлікти знижують довіру громадян до ради, ускладнюють організацію роботи та підривають стабільність управлінського процесу» [41, с.3 82].

Однією з важливих проблем є нерівномірність активності депутатів та відмінності у їх підходах до виконання своїх обов'язків. Частина депутатів активно працює в округах, бере участь у роботі комісій, готує ініціативи, подає запити, проводить зустрічі з громадянами. Інші ж виконують свої функції формально, рідко беруть участь у комісіях. Така нерівномірність знижує загальну ефективність ради, створює нерівний розподіл навантаження та впливає на репутацію депутатського корпусу.

Проблеми також спостерігаються в сфері контролю за діяльністю виконавчих органів та комунальних підприємств. Хоча депутати мають повноваження здійснювати контроль, на практиці інколи виникають труднощі з доступом до інформації, що обмежує ефективність контролю. Деякі комунальні підприємства подають звіти лише у формальному вигляді без детального аналізу діяльності, що ускладнює оцінку їх ефективності. Відсутність регулярних аудитів або перевірок також знижує якість контролю.

Проблеми організаційного забезпечення проявляються й у сфері участі громадськості. Хоча механізми громадських слухань та консультацій формально

існують, вони не завжди є ефективними. Громадські слухання можуть проводитися формально, з низьким рівнем участі громадян, а консультації обмежуються оприлюдненням документів без активного залучення громадян. Відсутність розвинених механізмів партисипації ускладнює врахування інтересів різних соціальних груп.

Для узагальнення виявлених недоліків та кращого структурування результатів аналізу доцільно виокремити ключові проблеми організаційного забезпечення депутатської діяльності. Такий підхід дозволяє чітко виокремити основні слабкі місця, співвіднести їх між собою та окреслити напрями, що потребують першочергового вдосконалення. Наведена нижче таблиця слугує стислим відображенням основних проблемних аспектів, які формують обмеження в роботі депутатів і впливають на загальну ефективність діяльності Тернопільської обласної ради (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні проблеми організаційного забезпечення депутатської діяльності

| Сфера | Ключові проблеми |
|--------------------------------|---|
| Виконавчий апарат | Перевантаженість; недостатній аналітичний супровід; затримки в наданні інформації |
| Цифровізація | Відсутність повноцінного е-документообігу; низький рівень аналітичних ІТ-систем; обмежена доступність даних |
| Комісії ради | Формальний характер роботи; нерівномірна активність; недостатній рівень експертної підтримки |
| Комунікація | Несистемність взаємодії; запізніле інформування; слабка комунікація з громадою у частини депутатів |
| Аналітична підтримка | Відсутність фахових аналітичних служб; брак експертів; поверхневий аналіз окремих рішень |
| Кадровий потенціал | Нестача спеціалістів у сферах ІТ, аналітики та стратегічного планування; високе навантаження персоналу |
| Прозорість і відкритість | Недостатня зручність публікацій; відсутність інтерактивних інструментів; несвоєчасність оприлюднення |
| Професійний розвиток депутатів | Відсутність системних програм навчання; нерівний рівень компетенцій |
| Політичні фактори | Конфлікти між фракціями; блокування рішень; нерівномірна участь депутатів у роботі |
| Контрольні механізми | Ускладнений доступ до інформації; формальні звіти КП; недостатність аудитів |
| Громадська участь | Формальність слухань; слабе залучення громадян; нерозвиненість інструментів електронної демократії |

Примітка. Наведено за [42]

Виявлення цих проблем дає підстави стверджувати, що організаційне забезпечення депутатської діяльності Тернопільської обласної ради потребує суттєвого удосконалення. Перш за все, слід підвищити рівень цифровізації управлінських процесів, впровадити електронний документообіг, створити електронні аналітичні платформи, покращити доступ до рішень і документів. Необхідно посилити аналітичну підтримку депутатів, створити або розширити аналітичні служби, залучати експертів та консультантів. Потрібно удосконалити роботу комісій шляхом регулярного проведення навчань, впровадження методичних рекомендацій, підвищення прозорості їх роботи. Важливо також розширити доступ депутатів до професійного навчання, створити програми розвитку компетенцій та системи підтримки новообраних депутатів.

Окрім того, слід покращити комунікацію між депутатами, апаратом та громадськістю, зробити її більш системною та регулярною. У цьому контексті важливо впроваджувати сучасні інструменти електронної демократії, такі як онлайн-консультації, інтерактивні платформи, системи збору пропозицій від громадян. Необхідно удосконалити механізми контролю за діяльністю виконавчих органів і комунальних підприємств, забезпечити прозорість фінансових операцій та доступність звітів.

Загалом можна зробити висновок, що попри наявність сформованої системи організаційного забезпечення депутатської діяльності, вона не повністю відповідає сучасним вимогам публічного управління та потребує модернізації. Виявлені проблеми свідчать про необхідність системного підходу до реформування організаційних механізмів, їх адаптації до сучасних технологій і підвищення рівня професіоналізму депутатського корпусу. Лише за умов усунення цих недоліків місцеве самоврядування, зокрема Тернопільська обласна рада, зможе забезпечити високий рівень ефективності, прозорості та підзвітності, що є необхідними умовами для розвитку територіальних громад та зміцнення демократичних процесів.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕПУТАТСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Шляхи покращення організаційної підтримки депутатів

Удосконалення організаційної підтримки депутатів Тернопільської обласної ради є ключовою умовою підвищення ефективності їх діяльності, оскільки саме організаційне середовище визначає можливості реалізації функцій представництва, контролю, нормотворчості, комунікації з громадськістю та участі у формуванні політики розвитку області. Незважаючи на наявність певної інституційної бази та сформованої практики роботи депутатського корпусу, сучасні умови розвитку місцевого самоврядування, цифровізація публічного управління, зростання очікувань громадян та складність управлінських завдань вимагають оновлення та модернізації підходів до організаційної підтримки депутатів. «У цьому контексті важливо сформулювати систему рекомендацій, спрямованих на підвищення якості організаційних процесів, оптимізацію роботи апарату, розвиток компетенцій та створення ефективних механізмів комунікації й аналітичної підтримки» [44, с. 118].

Першим важливим напрямом покращення організаційної підтримки депутатів є модернізація роботи виконавчого апарату ради. Саме апарат забезпечує підготовку проєктів рішень, організацію сесійних засідань, координацію діяльності постійних комісій, документальний обіг, аналітичне опрацювання матеріалів, комунікацію з іншими органами влади та громадянами. Підвищення ефективності апарату передбачає оптимізацію його структури, розподілу обов'язків, підвищення кваліфікації працівників, впровадження сучасних інформаційних технологій та створення умов для оперативного надання депутатам інформаційних матеріалів. Удосконалення внутрішніх процедур апарату має забезпечити швидше опрацювання документів, уникнення затримок у підготовці матеріалів до засідань, створення єдиних стандартів

оформлення проєктів рішень і аналітичних довідок, а також підвищення системності в роботі з депутатськими запитами та зверненнями.

Другим напрямом удосконалення є розвиток інституційної спроможності постійних депутатських комісій. Комісії відіграють провідну роль у підготовці рішень, але їх ефективність значною мірою залежить від рівня організаційного забезпечення. Для підвищення якості роботи комісій доцільно забезпечити їх стабільною аналітичною підтримкою, доступом до необхідної інформації, можливістю залучення експертів та консультантів відповідних галузей. Також важливим є запровадження стандартів роботи комісій, які «визначатимуть вимоги до якості підготовки матеріалів, структури аналітичних довідок, процедур обговорення, підготовки рішень та рекомендацій. Доцільним є створення системи моніторингу діяльності комісій, яка дозволить підвищити їхню результативність та забезпечити регулярність засідань» [35, с. 172].

Важливим напрямом покращення організаційної підтримки депутатів є впровадження сучасних цифрових інструментів та електронних систем управління. Рівень цифровізації роботи Тернопільської обласної ради на сьогодні залишається недостатнім для забезпечення швидкої, прозорої та ефективної діяльності депутатів. Впровадження єдиної електронної системи документообігу дозволить суттєво зменшити час на обробку документів, забезпечити швидкий доступ до нормативних актів, рішень, звітів та інших матеріалів. Застосування аналітичної електронної платформи дозволить депутатам оперативно працювати з даними, порівнювати бюджетні показники, аналізувати ефективність програм, формувати статистичні звіти та моделювати наслідки управлінських рішень. Важливою є також цифровізація комунікації між депутатами та виконавчим апаратом, що забезпечить оперативний обмін інформацією, автоматизований розподіл документів, електронне погодження проєктів рішень і швидкий доступ до оновлень.

Окремого значення набуває вдосконалення процедур підготовки та проведення пленарних засідань. Підвищення організаційної підтримки у цьому аспекті може передбачати удосконалення регламентних процедур, забезпечення

депутатів матеріалами заздалегідь, оптимізацію порядку денного, створення можливості для електронного внесення пропозицій, покращення якості протоколювання засідань, забезпечення технічної підтримки роботи системи голосування. Доцільним є запровадження практики попередніх політичних консультацій щодо найбільш важливих питань порядку денного, що дозволить уникати затримок і конфліктів під час пленарних засідань.

Удосконалення організаційної підтримки депутатів передбачає також розвиток системи внутрішньої комунікації та створення умов для ефективної взаємодії між депутатами, фракціями та апаратом ради. Важливим є формування культури регулярного обміну інформацією, проведення координаційних нарад, створення внутрішніх електронних груп для обміну документами, проведення внутрішніх брифінгів, роз'яснень щодо складних питань, які потребують поглибленого аналізу. «Доцільним є також створення внутрішньої системи інформаційних оглядів, які готуватимуться апаратом ради для депутатів і міститимуть короткий аналіз ключових соціально-економічних тенденцій області, стану реалізації програм, актуальних проблем громад» [28, с. 285].

Покращення організаційної підтримки діяльності депутатів неможливе без посилення методичної складової. Депутати місцевих рад потребують чітких методичних рекомендацій щодо процедури підготовки проєктів рішень, роботи з нормативними документами, аналізу інформації, взаємодії з виборцями, організації прийомів громадян, проведення зустрічей, ведення комунікації у соціальних мережах. Підготовка таких методичних матеріалів та регулярне оновлення їх змісту дозволить підвищити професійність діяльності депутатів і створити єдині стандарти виконання депутатських повноважень.

Важливою складовою покращення організаційної підтримки є створення умов для ефективної участі депутатів у стратегічному плануванні розвитку області. Депутати повинні мати доступ до аналітичних даних, прогнозних моделей, експертних оцінок та пропозицій, які дозволять їм брати активну участь у розробці стратегій, програм і планів розвитку області. Доцільним є створення спеціалізованої робочої групи або аналітичного центру при обласній раді, який

би забезпечував депутатів прогнозними даними та аналітичними матеріалами, необхідними для стратегічних рішень.

Одним із важливих шляхів покращення організаційної підтримки є розширення можливостей залучення експертів, науковців, представників громадських організацій та бізнесу до роботи над проектами рішень, програмами, аналізом діяльності комунальних підприємств. Налагодження партнерства з університетами, дослідницькими центрами, аналітичними інститутами дозволить підвищити якість рішень, зробити їх більш обґрунтованими, враховувати сучасні тенденції та найкращі практики.

Організаційна підтримка депутатів повинна передбачати також чіткі процедури контролю за виконанням рішень ради. Депутати нерідко стикаються з труднощами при отриманні інформації про стан реалізації рішень, програм чи бюджетних заходів. «Створення системи регулярного моніторингу, автоматизованої звітності, визначення відповідальних осіб і формату звітів дозволить підвищити ефективність контролю та створить умови для прозорого управління комунальними ресурсами. Крім того, доцільним є запровадження єдиних стандартів звітності комунальних підприємств, що дозволить порівнювати їхню роботу та виявляти проблеми» [19, с. 421].

Удосконалення організаційної підтримки депутатів неможливе без підвищення якості комунікації з громадськістю. Депутати повинні мати доступ до сучасних комунікаційних платформ, отримувати допомогу апарату у підготовці інформаційних матеріалів, організації публічних заходів, веденні офіційних сторінок у соціальних мережах. Доцільним є делегування прес-службі або комунікаційного відділу при обласній раді функції координації інформаційної діяльності депутатів, підготовки прес-релізів, забезпечення медійного супроводу та організації публічних консультацій. В додатку міститься проект положення про такий комунікаційний відділ (Додаток Д).

Покращення організаційної підтримки депутатів також передбачає впровадження системи внутрішнього оцінювання якості роботи ради. Запровадження механізмів самооцінки, незалежного аудиту, регулярних звітів

про діяльність депутатських комісій та апарату ради дозволить виявляти проблеми в організаційних процесах і формувати рекомендації щодо їх усунення. Такий підхід відповідає європейським принципам good governance, що передбачають постійне самовдосконалення та орієнтацію на результат.

Нижче подано узагальнений перелік рекомендацій, зібраний у стислу таблицю для швидкого огляду та подальшого аналізу (табл. 3.1). Такий формат не лише впорядковує зміст, а й дозволяє побачити опорні акценти – ніби скелет майбутніх рішень, на який уже можна нанизувати конкретні дії.

Таблиця 3.1

Основні рекомендації з удосконалення організаційної підтримки депутатів

| Напрямок | Короткий зміст рекомендації |
|--|---|
| Модернізація апарату ради | Оптимізація структури, підвищення кваліфікації працівників, запровадження стандартів підготовки документів. |
| Посилення роботи комісій | Аналітична підтримка, регулярність засідань, залучення експертів. |
| Цифровізація процесів | Електронний документообіг, аналітичні платформи, цифрові інструменти комунікації. |
| Покращення пленарних процедур | Завчасна підготовка матеріалів, оптимізація порядку денного, технічна підтримка. |
| Розвиток внутрішньої комунікації | Координаційні наради, внутрішні інформаційні огляди, електронні групи для обміну документами. |
| Методична підтримка депутатів | Підготовка рекомендацій, навчальних матеріалів, стандартів депутатської діяльності. |
| Участь у стратегічному плануванні | Надання прогностичних даних, створення аналітичного центру при раді. |
| Залучення експертів та громадськості | Партнерство з університетами, НГО, бізнесом; консультації щодо рішень. |
| Удосконалення контрольних процедур | Системний моніторинг виконання рішень, стандартизовані звіти КП. |
| Покращення комунікації з громадськістю | Підтримка публічних консультацій, системність інформування, розвиток онлайн-платформ. |

Примітка. Наведено за [43]

Отже, удосконалення організаційної підтримки депутатів Тернопільської обласної ради потребує комплексного підходу, орієнтованого на модернізацію механізмів управління, цифровізацію, підвищення компетенцій, розвиток комунікацій та аналітичної спроможності. Реалізація цих рекомендацій дозволить створити сучасну, ефективну та відкриту систему підтримки депутатського корпусу, яка сприятиме розвитку демократичного врядування на

рівні області, підвищенню якості управлінських рішень і зміцненню довіри громадян до органів місцевого самоврядування.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення кадрового та інформаційного забезпечення депутатської діяльності

Вдосконалення кадрового та інформаційного забезпечення депутатської діяльності є необхідною умовою підвищення ефективності роботи Тернопільської обласної ради та розвитку сучасної системи місцевого самоврядування. У сучасних умовах зростання обсягу управлінських завдань, ускладнення нормативно-правової бази, розвитку цифрових технологій та підвищення суспільних очікувань, депутати потребують доступу до якісної, своєчасної та всебічної інформації, а також належної професійної підтримки з боку фахових працівників апарату. «Кадровий та інформаційний потенціал ради визначає її здатність приймати обґрунтовані рішення, здійснювати ефективний контроль, забезпечувати розвиток територіальних громад і реалізовувати принципи відкритості та підзвітності» [15, с. 273].

Одним із найважливіших напрямів удосконалення кадрового забезпечення є оптимізація структури та функціонального розподілу працівників апарату Тернопільської обласної ради. На сьогодні кадровий потенціал апарату є обмеженим, а навантаження на окремих працівників – надмірним, що знижує оперативність і якість підготовки документів. Необхідним є розширення штату працівників у тих підрозділах, які виконують аналітичні, інформаційні, правові, комунікаційні та організаційні функції. Доцільно створити окремі позиції або малі відділи, що спеціалізуюватимуться на аналізі бюджетних програм, юридичному супроводі проєктів рішень, підготовці аналітичних звітів, проведенні моніторингу виконання програм та рішень ради. Розширення кадрового складу дозволить підвищити якість підтримки депутатської діяльності та зменшити ризик перевантаження ключових працівників.

Підвищення кваліфікації працівників апарату ради є другим ключовим напрямом удосконалення кадрового забезпечення. Діяльність депутатів потребує

підтримки висококваліфікованих фахівців, які володіють знаннями у сфері права, фінансів, публічного управління, стратегічного планування, соціально-економічного аналізу, інформаційних технологій та комунікацій. Доцільно створити систему регулярного професійного навчання, що включатиме короткострокові курси, тренінги, семінари, участь у програмах підготовки, організованих Національним агентством з питань державної служби, вищими навчальними закладами, міжнародними проектами. «Розвиток кадрової компетентності є важливою умовою забезпечення високої якості організаційної підтримки діяльності депутатів» [39, с. 182].

Третім напрямом удосконалення кадрового забезпечення є формування системи мотивації працівників апарату. З огляду на високий рівень відповідальності та навантаження, працівники апарату повинні мати достатній рівень винагороди, прозорі умови кар'єрного зростання, соціальні гарантії та можливості професійного розвитку. Впровадження системи щорічних оцінок, преміювання та заохочення за професійні досягнення може підвищити якість роботи та сприяти утриманню досвідчених фахівців на службі. Доцільним є також формування кадрового резерву для заміщення ключових посад та забезпечення безперервності організаційних процесів.

Важливим аспектом удосконалення кадрового забезпечення є посилення експертного потенціалу ради шляхом залучення фахівців поза межами апарату. У багатьох випадках комісії та депутати потребують спеціалізованої інформації, що виходить за межі компетентності працівників апарату. Тому доцільно створити механізм залучення зовнішніх експертів, консультантів, науковців та аналітиків до роботи над складними проектами рішень, аналізом фінансових та економічних проблем, оцінкою впливу нормативних актів. Такий підхід сприятиме підвищенню професійності роботи ради та забезпечить доступ до сучасних методів аналізу.

Інформаційне забезпечення депутатської діяльності є ще одним критично важливим напрямом, який потребує суттєвого вдосконалення. Депутати Тернопільської обласної ради повинні мати доступ до актуальної, достовірної,

повної та систематизованої інформації, необхідної для прийняття рішень. На сьогодні існуючі інформаційні механізми є недостатньо структурованими, а рівень цифровізації залишається обмеженим. Тому першочерговим завданням є створення сучасної електронної інформаційно-аналітичної платформи, яка дозволить депутатам отримувати доступ до нормативних документів, рішень ради, протоколів, бюджетних даних, статистичної інформації та аналітичних матеріалів у зручному форматі.

Інформаційна платформа повинна включати інтегровану систему пошуку документів, інструменти порівняння, архів рішень, бази даних комунальних підприємств та програм розвитку, можливість візуалізації даних та аналітичних моделей. «Така система дозволить суттєво полегшити роботу депутатів, зменшить їх залежність від паперових матеріалів, підвищить оперативність доступу до інформації та дозволить здійснювати глибоку аналітичну роботу» [37, с. 81].

Наступним напрямом удосконалення інформаційного забезпечення є стандартизація інформаційних матеріалів, що надаються депутатам. На сьогодні формат аналітичних довідок, проєктів рішень та інших документів є недостатньо уніфікованим, що ускладнює їх порівняння та аналіз. Доцільно створити стандарти оформлення документів, які передбачатимуть єдину структуру аналітичної інформації, обов'язкові розділи, такі як правовий аналіз, фінансово-економічне обґрунтування, аналіз ризиків, оцінка соціального впливу, пропозиції альтернативних варіантів. Стандартизація дозволить підвищити якість рішень та забезпечити прозорість процесу підготовки документів.

Важливим компонентом інформаційного забезпечення є розвиток внутрішньої комунікації між депутатами, апаратом та виконавчими органами. Для цього доцільно впровадити систему автоматизованого сповіщення депутатів про нові документи, засідання, зміни у порядку денному, надходження звернень. Електронні інструменти комунікації дозволять здійснювати розсилку інформаційних пакетів, надавати оперативний доступ до оновлень та забезпечувати координацію між структурними підрозділами.

Окремим напрямом інформаційного забезпечення є створення механізмів регулярного аналітичного інформування депутатів. Доцільним є підготовка щотижневих або щомісячних інформаційних бюлетенів, які міститимуть огляд економічної ситуації області, аналіз реалізації програм, дані щодо комунальних підприємств, інформацію про проблеми громад, аналітику щодо рішень, які планується розглянути на найближчих комісіях чи сесіях. Така аналітична робота дозволить депутатам бути постійно обізнаними з актуальною ситуацією та приймати рішення на основі повної інформації.

Важливим аспектом удосконалення інформаційного забезпечення є підвищення прозорості та відкритості діяльності Тернопільської обласної ради. Забезпечення відкритого доступу до інформації сприяє підвищенню довіри громадськості, зменшує ризики зловживань та стимулює депутатів до відповідальної діяльності. Для цього необхідно регулярно оновлювати інформацію на офіційному сайті ради, публікувати протоколи засідань, рішення, проекти рішень, звіти про роботу комісій та апарату. Доцільним є впровадження інтерактивних інструментів, які «дозволять громадянам ознайомлюватися з діяльністю ради, аналізувати інформацію та брати участь у публічних консультаціях» [28, с. 371].

Особливої уваги потребує забезпечення депутатів можливостями доступу до зовнішніх джерел інформації. Для цього доцільно створити систему доступу до баз даних, бібліотечних ресурсів, наукових статей, статистичних порталів та інших джерел, необхідних для якісного аналізу. Наявність таких інформаційних інструментів дозволить депутатам приймати обґрунтовані рішення та забезпечити високий рівень професійності своєї роботи.

Не менш важливим є розвиток інформаційної підтримки у сфері комунікації з виборцями. Депутати повинні мати можливість користуватися сучасними комунікаційними платформами, які дозволять інформувати громадськість про свою діяльність, проводити онлайн-прийоми, здійснювати опитування, публікувати звіти та аналізувати реакцію громадян. Створення централізованої комунікаційної служби при раді, що координуватиме роботу

депутатів у медіа-просторі, може істотно підвищити рівень прозорості та ефективності комунікації.

Удосконалення кадрового та інформаційного забезпечення депутатської діяльності має також включати розвиток системи оцінювання результатів роботи депутатів та апарату. Впровадження індикаторів ефективності дозволить визначати сильні та слабкі сторони діяльності, формувати пропозиції щодо вдосконалення процедур та підвищення якості управління. Такі індикатори можуть включати оцінку якості підготовки документів, своєчасності їх подання, рівня участі депутатів у засіданнях, якості виконання доручень та рівня задоволеності виборців.

Нижче подано узагальнюючу таблицю, яка систематизує ключові напрями вдосконалення кадрового та інформаційного забезпечення депутатської діяльності, викладені вище. Вона стисло відображає сутність пропозицій та їхній зміст (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Основні напрями вдосконалення кадрового та інформаційного забезпечення діяльності депутатів Тернопільської обласної ради

| Напрямок удосконалення | Суть рекомендації |
|--|--|
| 1 | 2 |
| 1. Оптимізація структури апарату ради | Розширення штату, перерозподіл функцій, створення аналітичних, правових та комунікаційних підрозділів. |
| 2. Підвищення кваліфікації працівників | Регулярне навчання, тренінги, участь у програмах НАДС, співпраця з ВНЗ та міжнародними проектами. |
| 3. Формування системи мотивації кадрів | Преміювання, кар'єрне зростання, кадровий резерв, соціальні гарантії. |
| 4. Залучення зовнішніх експертів | Підключення консультантів, науковців, аналітиків до опрацювання складних рішень та програм. |
| 5. Створення електронної інформаційної платформи | Доступ до рішень, протоколів, аналітики, статистики; інтегрований пошук і візуалізація даних. |
| 6. Стандартизація документів | Єдині формати аналітичних довідок, обов'язкові розділи (аналіз, ризики, соціальний ефект, альтернативи). |
| 7. Автоматизація внутрішньої комунікації | Електронні сповіщення, внутрішні групи, автоматизоване розсилання матеріалів. |
| 8. Аналітичні огляди для депутатів | Регулярні бюлетені з даними про економіку області, КП, програми, проблеми громад. |
| 9. Підвищення прозорості роботи ради | Своєчасне оприлюднення рішень і протоколів, інтерактивні інструменти відкритості. |
| 10. Доступ до зовнішніх інформаційних ресурсів | Бази даних, бібліотечні ресурси, статистичні портали, наукові публікації. |

| 1 | 2 |
|-------------------------------------|---|
| 11. Комунікація з виборцями | Платформи онлайн-приймів, координація медійної діяльності депутатів, підтримка комунікаційним відділом. |
| 12. Система оцінювання ефективності | КРІ для апарату й депутатів, оцінка якості документів, своєчасності, участі, виконання доручень. |

Примітка. Наведено за [38]

У підсумку можна зазначити, що вдосконалення кадрового та інформаційного забезпечення депутатської діяльності в Тернопільській обласній раді потребує комплексного підходу, який охоплює розвиток кадрового потенціалу, посилення аналітичної спроможності, впровадження цифрових інструментів, стандартизацію документів, забезпечення прозорості та відкритості, покращення внутрішньої комунікації, залучення експертів та удосконалення механізмів моніторингу. Реалізація цих рекомендацій сприятиме формуванню сучасної, ефективної та адаптивної моделі організаційного забезпечення, яка відповідатиме потребам депутатського корпусу та очікуванням громадян. Такий підхід дозволить зміцнити роль Тернопільської обласної ради в системі місцевого самоврядування та забезпечити високий рівень управлінських рішень, спрямованих на розвиток територіальних громад області.

3.3. Розробка рекомендацій щодо підвищення прозорості діяльності органу місцевого самоврядування

Підвищення прозорості діяльності Тернопільської обласної ради є ключовим завданням сучасного етапу розвитку місцевого самоврядування, оскільки відкритість, доступність інформації та підзвітність депутатського корпусу є фундаментальними ознаками демократичного врядування. Прозорість діяльності ради не лише забезпечує довіру громадян і зміцнює легітимність ухвалених рішень, але й сприяє покращенню якості управління, запобіганню корупції, підвищенню ефективності використання бюджетних ресурсів та участі громади у формуванні регіональної політики. В умовах зростаючих очікувань

громадян щодо відкритості влади, цифровізації суспільних процесів та розширення інструментів електронної демократії Тернопільська обласна рада повинна адаптуватися до нових вимог та впроваджувати сучасні механізми прозорості, які відповідатимуть європейським стандартам публічного врядування.

Однією з головних передумов підвищення прозорості діяльності ради є удосконалення механізмів відкритого доступу до інформації. На сьогодні офіційний веб-сайт Тернопільської обласної ради містить значну кількість документів, проте їхня систематизація, повнота та зручність пошуку залишаються недостатніми. Першим кроком до підвищення відкритості має стати створення оновленої структури веб-сайту з чітким поділом на розділи, інструментами для швидкого пошуку документів, інтерактивними фільтрами, архівом рішень, зручними форматами для завантаження та перегляду матеріалів. Важливо забезпечити регулярне, своєчасне та повне оприлюднення всіх документів, пов'язаних з діяльністю ради, її комісій, депутатів та апарату. «Прозорість передбачає не лише доступ до рішень, але й до проєктів рішень, пропозицій, пояснювальних записок, аналітичних матеріалів, протоколів засідань і звітів про виконання ухвалених документів» [42, с. 81].

Важливим напрямом удосконалення прозорості є розвиток механізмів електронної демократії, які забезпечують громадянам можливість участі в ухваленні рішень. Для цього доцільно впровадити інтерактивні інструменти громадського обговорення, онлайн-консультації, електронні петиції (наприклад, система електронних петицій E-Dem), платформи для зворотного зв'язку і опитування щодо ключових питань, які розглядає рада. Участь громадян у процесі формування рішень надає змогу депутатам отримати ширший спектр думок, врахувати інтереси різних соціальних груп та підвищити легітимність ухвалених рішень. Такі інструменти також сприятимуть формуванню відкритого діалогу між громадою області та владою, зменшенню соціальної напруги та підвищенню довіри до діяльності обласної ради.

Підвищення прозорості діяльності неможливе без забезпечення

відкритості роботи депутатських комісій. Комісії є основним майданчиком опрацювання проєктів рішень, проведення експертиз, аналізу бюджетних програм, заслуховування керівників комунальних підприємств та формування рекомендацій для пленарних засідань. Тому їхня робота повинна бути максимально відкритою та доступною для громадськості. Доцільно здійснювати онлайн-трансляції засідань комісій, публікувати відеозаписи та протоколи, забезпечувати можливість громадянам бути присутніми на засіданнях у форматі відкритих дверей. Також важливим є оприлюднення графіку роботи комісій, їхніх порядків денних та результатів голосувань, що забезпечить високий рівень прозорості та контролю з боку громадськості.

Суттєвим напрямом підвищення прозорості є забезпечення відкритості інформації про депутатів. Громадяни повинні мати доступ до відомостей про діяльність депутатів, їхні звіти, участь у засіданнях, результати голосувань, прийоми громадян, ініціативи та подані пропозиції. Оприлюднення біографічної інформації, декларацій про доходи та майно, контактів, графіків роботи сприятиме підвищенню відповідальності депутатів перед виборцями та формуванню позитивного іміджу ради.

Значним кроком до підвищення прозорості може стати покращення практики роботи прес-служби або створення спеціального комунікаційного підрозділу при Тернопільській обласній раді. Цей підрозділ повинен не лише забезпечувати регулярне інформування громадськості про діяльність ради, але й брати участь у підготовці аналітичних матеріалів, публічних звітів, інформаційних дайджестів, прес-релізів. Важливо забезпечити активне висвітлення у соціальних мережах, де значна частина населення отримує новини. Своєчасність, повнота і зрозумілість інформації сприятимуть формуванню довіри до органів місцевого самоврядування. Окрім того, правильна комунікаційна політика сприятиме підвищенню рівня обізнаності громадян і дозволить їм активніше долучатися до публічних процесів.

Прозорість органів місцевого самоврядування також залежить від рівня відкритості бюджетного процесу та фінансової звітності. Тернопільська обласна

рада повинна забезпечити доступ громадян до детальної інформації щодо формування, розподілу та використання бюджетних коштів, оприлюднювати фінансові звіти у зручному для аналізу форматі, використовувати інструменти бюджетної візуалізації. Створення відкритої бюджетної платформи, яка дозволить в інтерактивному режимі аналізувати видатки та доходи, порівнювати бюджетні програми, відслідковувати виконання бюджету, значною мірою підвищить прозорість фінансової діяльності ради. «Такий інструмент дозволить громадськості здійснювати дієвий громадський контроль і сприятиме запобіганню корупційним ризикам» [45, с. 165].

Одним із важливих аспектів підвищення прозорості є удосконалення процедур контролю за діяльністю комунальних підприємств, установ та організацій, що перебувають у підпорядкуванні Тернопільської обласної ради. Комунальні підприємства відіграють важливу роль у житті області, забезпечують надання послуг, реалізацію інфраструктурних проєктів та розвиток територій. Саме тому їх діяльність повинна бути відкритою, підзвітною та прозорою. Доцільно запровадити практику регулярного публічного звітування керівників підприємств, оприлюднення фінансових показників, аудитів, стратегічних планів розвитку та інформації про виконання програм. Публічні звіти та відкритий доступ до фінансової інформації дозволять громадськості оцінювати ефективність роботи підприємств і виявляти проблемні питання.

Підвищення прозорості організаційного забезпечення діяльності Тернопільської обласної ради неможливе без удосконалення процесу підготовки рішень. Необхідно забезпечити наявність зрозумілих пояснювальних записок до кожного проєкту рішення, які міститимуть опис проблеми, варіанти рішень, аргументацію, аналіз ризиків, дані про фінансові наслідки та очікувані результати. Такий підхід не лише підвищує прозорість, але й сприяє покращенню якості прийнятих рішень, оскільки депутати та громадяни мають можливість ознайомитися з логікою ухвалення та змістом пропозицій.

Для підвищення прозорості необхідно також удосконалити регламентні процедури. Регламент ради повинен містити чіткі норми щодо строків

підготовки й оприлюднення документів, проведення консультацій, участі громадськості, доступу до інформації, прозорості голосувань і ведення протоколів. Внесення відповідних змін до регламенту сприятиме формуванню більш відкритого та передбачуваного процесу прийняття рішень, підвищенню довіри до діяльності ради та її депутатів [11, с. 284].

Ще одним важливим напрямом удосконалення прозорості є підвищення доступності публічної інформації. Необхідно забезпечити можливість подання запитів у зручному електронному вигляді, створити інтерактивний реєстр запитів та відповідей, запровадити можливість відслідковування статусу запиту. Прозорість у цій сфері не лише забезпечить дотримання законодавства, але й сприятиме формуванню відкритої культури управління.

Удосконалення прозорості діяльності Тернопільської обласної ради передбачає також розвиток механізмів громадського контролю. Потрібно створити дорадчі органи або громадські ради, які брали б участь у процесі підготовки рішень, здійснювали експертизу документів, аналізували діяльність комунальних підприємств, пропонували зміни до програм розвитку. Такий підхід дозволить залучити до управлінського процесу різні соціальні групи та підвищити демократичний потенціал ради.

Підвищення прозорості діяльності Тернопільської обласної ради потребує системного підходу, що охоплює як внутрішні процедури, так і інструменти взаємодії з громадськістю. Щоб окреслити ключові напрями вдосконалення, у Додатку Е наведено таблицю, яка узагальнює основні механізми та практики, здатні забезпечити відкритість, підзвітність і доступність інформації для мешканців області (Додаток Е).

У підсумку підвищення прозорості діяльності Тернопільської обласної ради потребує комплексного підходу, який охоплює вдосконалення інформаційних систем, розвиток відкритих інструментів участі, реформування внутрішніх процедур, забезпечення підзвітності депутатів, удосконалення комунікаційної політики та розвитку механізмів громадського контролю. Реалізація цих рекомендацій створить сучасну модель відкритого

самоврядування, яка відповідатиме високим стандартам демократичності, підзвітності та ефективності.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було комплексно проаналізовано організаційне забезпечення депутатської діяльності в органі місцевого самоврядування на прикладі Тернопільської обласної ради. Дослідження дозволило встановити, що якість організаційних механізмів, інформаційних процедур, кадрової підтримки та комунікаційної взаємодії безпосередньо визначає ефективність роботи депутатського корпусу, рівень відкритості місцевої влади та ступінь довіри з боку громадськості. Організаційне забезпечення депутатської діяльності є складною багаторівневою системою, що включає правові, процедурні, кадрові, інформаційні, технічні та комунікаційні елементи. Ефективність її функціонування зумовлює здатність депутатів виконувати представницькі, контрольні та нормотворчі функції, забезпечуючи розвиток територіальних громад та реалізацію принципів демократичного врядування. У сучасних умовах посилення ролі місцевого самоврядування, зростання суспільних очікувань та переходу до цифрової моделі управління значення організаційної підтримки зростає особливо помітно.

Проведений аналіз дав змогу виявити, що Тернопільська обласна рада функціонує в рамках достатньо сформованої системи організаційного забезпечення, яка включає регламентні процедури, діяльність апарату ради, роботу постійних комісій, матеріально-технічну базу та існуючі інструменти інформаційного забезпечення. Разом з тим дослідження виявило, що низка організаційних механізмів потребує модернізації, оновлення та адаптації до сучасних стандартів публічного управління. Значна частина процесів зберігає традиційні, недостатньо ефективні форми, що проявляється в уповільненій роботі, недостатній цифровізації, обмежених можливостях аналітичної підтримки, нерівномірному навантаженні на працівників апарату та недостатній відкритості для громадськості.

Однією з ключових проблем, що виявлені під час дослідження, є нерівномірність організаційної підтримки депутатського корпусу. Частина депутатів має доступ до оперативної інформації й активно користується можливостями апарату ради, тоді як інші стикаються з труднощами у

своєчасному отриманні документів, аналітичних матеріалів або консультацій. Це знижує рівень рівноправності депутатів у доступі до інформації та впливає на якість їх участі у прийнятті рішень. Водночас якість роботи апарату ради, хоча й загалом відповідає вимогам, є нерівномірною та залежить від індивідуального навантаження працівників, їх професійної компетентності та технічних можливостей.

Аналіз також показав, що робота постійних комісій хоча й формально відповідає нормативним вимогам, часто має ознаки формальності. Засідання інколи проводяться без належної аналітичної підготовки, а рішення приймаються без глибокого обговорення альтернатив. В окремих випадках діяльність комісій обмежується механічним погодженням матеріалів, що готуються виконавчими структурами, без можливості системного аналізу, експертної оцінки чи оцінки впливу рішень на громади. Це обмежує можливості депутатів впливати на зміст рішень та обґрунтованість управлінських рішень на рівні області.

Важливим результатом дослідження стало встановлення того факту, що інформаційне забезпечення діяльності депутатів залишається недостатнім і потребує значного вдосконалення. Відсутність єдиної електронної аналітичної платформи, слабка структурованість інформації, нерівномірність публікацій документів та обмежений доступ до баз даних ускладнюють аналітичну роботу депутатів. Окремі документи можуть надходити до депутатів із запізненням, а інформаційні матеріали нерідко мають недостатньо глибокий або поверхневий характер. Це призводить до зниження якості обговорень проектів рішень, ускладнює підготовку депутатів до засідань та знижує ефективність контрольно-аналітичної діяльності.

Проблеми, що стосуються кадрового забезпечення, також є суттєвими. Працівники апарату ради працюють у надзвичайно напружених умовах, а кадрових ресурсів недостатньо для забезпечення високоякісної аналітичної, юридичної, комунікаційної та інформаційної підтримки депутатів. Виявлено потребу у розширенні штату, підвищенні кваліфікації персоналу, удосконаленні системи мотивації та впровадженні механізмів професійного розвитку.

Відсутність належної кількості фахових аналітиків, економістів, юристів і комунікаційних спеціалістів знижує рівень інституційної спроможності ради та обмежує можливості депутатів отримувати високопрофесійну підтримку при опрацюванні складних управлінських документів.

Окремо варто підкреслити, що у сфері прозорості діяльності Тернопільської обласної ради виявлено низку суттєвих недоліків, які стримують розвиток відкритого врядування. Незважаючи на наявність офіційного сайту та публікацію великої кількості документів, їх доступність, структурованість, регулярність оновлення та зрозумілість для громадськості потребують значного вдосконалення. Не всі документи оприлюднюються у стандартизованих форматах, не всі рішення супроводжуються пояснювальними записками чи аналітичними матеріалами, які б полегшували громадське розуміння рішень. Недостатньо активно використовуються інструменти електронної демократії, такі як онлайн-консультації, електронні петиції чи інтерактивні платформи зворотного зв'язку. Участь громадян у засіданнях комісій або обговоренні рішень обмежена, а зв'язок між депутатами та громадою залишається фрагментованим.

На підставі проведеного дослідження було розроблено комплекс рекомендацій, спрямованих на усунення виявлених недоліків та удосконалення організаційного забезпечення депутатської діяльності. Рекомендації охоплюють такі сфери, як підвищення ефективності виконавчого апарату ради, розвиток кадрового потенціалу, впровадження сучасних цифрових рішень, удосконалення процедур підготовки та опрацювання рішень, посилення аналітичної підтримки депутатів, створення умов для повної відкритості діяльності ради, залучення громадськості та формування нової культури управління. Пропоновані заходи спрямовані на комплексне реформування організаційної системи депутатської діяльності, зокрема розвиток електронного документообігу, створення інформаційно-аналітичної платформи, запровадження системи внутрішнього моніторингу роботи комісій, підвищення ефективності комунікації між депутатами і громадянами, удосконалення регламенту та впровадження стандартів відкритих даних.

Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме суттєвому підвищенню якості роботи депутатів, ефективності управління, прозорості та підзвітності, а також зміцненню довіри громадян до діяльності Тернопільської обласної ради. Вона допоможе створити сучасну модель організаційного забезпечення, що відповідатиме вимогам європейських стандартів, забезпечить ефективну підтримку депутатів та сприятиме формуванню нової культури управління, орієнтованої на відкритість, професійність та відповідальність.

Узагальнюючи результати роботи, можна стверджувати, що вдосконалення організаційного забезпечення депутатської діяльності є не лише внутрішньою потребою ради, але й важливою умовою сталого розвитку територіальних громад. Ефективні організаційні механізми дозволяють формувати якісні рішення, які враховують інтереси громадян та сприяють соціально-економічному розвитку регіону. У цьому контексті досвід Тернопільської обласної ради може стати прикладом того, як місцеве самоврядування може адаптуватися до сучасних викликів, формуючи нову модель управління, що поєднує професійність, відкритість, залученість громадян та ефективність.

Таким чином, дослідження підтвердило, що удосконалення організаційного забезпечення депутатської діяльності є ключовим чинником підвищення якості місцевого самоврядування. Запропоновані зміни створюють передумови для зміцнення інституційної спроможності, підвищення ефективності роботи Тернопільської обласної ради, забезпечення прозорості процесів управління, формування дієвих механізмів участі громадян та розвитку місцевої демократії. Реалізація цих рекомендацій сприятиме формуванню сучасної, відкритої та професійної системи місцевого врядування, здатної відповідати викликам часу та забезпечувати високий рівень довіри й підтримки з боку громадськості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*, 1996 - № 30. - Ст. 141.
2. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15 жовт. 1985 р. Рада Європи. Ратифікована Законом України від 15 лип. 1997 р. № 452/97-ВР. *Офіційний вісник України*, 2013. № 72.
3. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*, 1997. № 24. Ст. 170.
4. Про статус депутатів місцевих рад: Закон України від 11 лип. 2002 р. № 93-IV. *Відомості Верховної Ради України*, 2002. № 40. Ст. 290.
5. Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 05.02.2015 р. *Відомості Верховної Ради*, 2015. №13. Ст. 90.
6. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 05.02.2015 р. *Відомості Верховної Ради*, 2015 №13. Ст. 91.
7. Закон України «Про особливий порядок місцевого самоврядування в окремих районах Донецької та Луганської областей» від 16.09.2014 р. *Відомості Верховної Ради*, 2014. №45. Ст. 20.
8. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p>
9. Авер'янов В.Б. Державне управління: теорія і практика. К.: Основи, 1998. 431 с.
10. Адаптація досвіду європейського врядування в Україні у контексті реформування системи публічного управління: наукова розробка; Л. Л. Прокопенко, О. М. Рудік, І. Д. Шумляєва та ін. К. : НАДУ, 2009. 36 с.
11. Актуальні проблеми становлення та розвитку місцевого самоврядування в Україні: колективна монографія; В. О. Антоненко, М. О. Баймуратов, О. В. Батанов та ін.; за ред.: В. В. Кравченка, М. О. Баймуратова, О. В. Батанова. К. : Атіка, 2017. 864 с.

12. Бабінова О.О. Державна регіональна політика і регіональний розвиток: сучасні реалії України та європейський досвід. К.: Фенікс, 2011. 268 с.
13. Баймуратов М. Децентралізація та компетенція місцевого самоврядування в Україні. *Віче*. 2015. №12. С. 14-17.
14. Баймуратов М.О. Муніципальна влада в системі публічної влади в Україні в умовах муніципальної реформи. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. 2018. № 1. С. 41-44.
15. Баймуратов М.О. Децентралізація публічної влади в Україні та її роль у становленні компетенції місцевого самоврядування. К. : Інститут законодавства Верховної Ради України, 2015. Ст. 272-275.
16. Батанов О. Політико-правові засади децентралізації публічної влади в зарубіжних країнах у контексті муніципальної реформи в Україні. *Юридичний вісник*. 2014. №4. С. 25-33.
17. Батанов О. Розвиток конституційного законодавства про статус територіальних громад в Україні: доктринальні та прикладні аспекти. *Віче*. 2015. №12. С. 18-22.
18. Барвіненко В.Д. Організаційні форми місцевого самоврядування та принцип історичних, національно-культурних, соціально-економічних та інших особливостей здійснення місцевого самоврядування в Україні. Актуальні питання розвитку юридичної науки і практики в умовах воєнного стану та мирної розбудови: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 5 травня 2023 р. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2023. С. 31-32.
19. Барвіцький В. У пошуках шляхів формування дієздатних територіальних громад: міжнародний досвід. Проблеми децентралізації: національний та міжнародний досвід: збірник матеріалів та документів; Науковий редактор: М. Пухтинський. К.: Атіка-Н, 2006. 744 с.
20. Білорусов С.Г. Регіональні ініціативи та навчально-методичне супроводження стратегічного планування розвитку територіальних громад: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції

«Збалансований розвиток громад – основа формування Державної стратегії сталого регіонального розвитку до 2020». Вінниця: ФОП Корзун Д.Ю., 2013. С. 57-60.

21. Борденюк В. Децентралізація державної влади і місцеве самоврядування: поняття, суть та форми (види). *Право України*. 2015. №1. С. 21-25.

22. Борденюк В. Муніципальна реформа: що, як і задля чого? *Віче*. 2008. №7. С. 69-72.

23. Бориславська О. Місцеве самоврядування як форма децентралізації та гарантія демократичного та політичного режиму. *Вісник Львівського університету*. 2011. Випуск 52. С. 26-27.

24. Бородін Є.І., Тарасенко Т.М. Розвиток системи місцевого самоврядування в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2015. №4. С. 55-61.

25. Ворона П. В. Місцеве самоврядування України в контексті розвитку представницької влади : монографія. Полтава: ПУЕТ, 2012. 341 с.

26. Ворона П. В., Мучник А. М. Державне будівництво і місцеве самоврядування в Україні : підруч. для студ. вищ. навч. закл. Вид. 2-е, переробл. й допов. Полтава : Шевченко Р. В., 2010. 100 с.

27. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України; О. Бориславська, І. Заверуха, Е. Захарченко та інші; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. К.: ТОВ «Софія», 2012. 128 с.

28. Досвід децентралізації у країнах Європи : зб. док. пер. з іноз. мов; заг. ред. В. Б. Гройсмана. К. : Інститут законодавства Верховної Ради України, 2015. 766 с.

29. Євтушенко О. Н., Лушагіна Т. В. Місцеве самоврядування в Україні : теорія та практика становлення : навчальний посібник. Миколаїв : Вид-во ЧДУ імені Петра Могили, 2013. 316 с.

30. Жуковська А.Ю. Удосконалення інформаційно-комунікативного забезпечення державної установи. Організаційні та економічні проблеми

розвитку муніципальних утворень : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль, 2006. С. 232-236.

31. Жуковська А.Ю. Кадровий аудит як інструмент комплексної оцінки ефективності кадрового менеджменту. Наука молода : зб. наук. праць молод. вчених Терноп. нац. екон. ун-т. Тернопіль : Економічна думка, 2009. № 12. С. 21-27.

32. Загальні засади місцевого самоврядування в Україні: підручник; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; авт.-упоряд.:В. М. Вакуленко та ін.; за заг. ред. В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. К. : НАДУ, 2010. 401 с.

33. Іжа М.М., Пахомова Т.І., Різникова Я.О. Організаційно-правові засади державного управління: Навчальний посібник. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2008. 308 с.

34. Інституційний розвиток місцевого самоврядування в умовах державно-управлінських реформ : наук. розробка; І. В. Козюра, А. О. Краснейчук, Ю. Г. Іванченко та ін. К. : НАДУ, 2012. 60 с.

35. Корнієнко М.С. Місцеве самоврядування. К.: Наукова думка, 2007. 285 с.

36. Куйбіда В.С. Організаційно-правові аспекти місцевого самоврядування в Україні; Відкр. міжнар. ун-т розв. людини «Україна», Вища шк. політ. лідера. К. : Ун-т «Україна», 2011. 158 с.

37. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень: навч. посіб. К. : 2017. 110 с.

38. Місцеве самоврядування: світовий та український досвід: посібник. К.: Заповіт, 2002. 189 с.

39. Основи публічного управління та адміністрування : навч. посіб. для здобувачів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»; П. С. Покатаєв, М. А. Латинін, С. В. Степаненко, Г. П. Пасемко, О. М. Таран. Харків : ТОВ «Оберіг», 2024. 240 с.

40. Правове забезпечення державного управління і місцевого

самоврядування: навч.-метод. посіб.; М. П. Іщенко, Б. М. Гук ; Черкас. нац. ун-т ім. Б. Хмельницького. Черкаси : Вид. від. ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2011. 228 с.

41. Проблеми трансформації територіальної організації влади. Збірник матеріалів та документів; науковий редактор М.Пухтинський. К.: Атіка, 2005. 852 с.

42. Публічне адміністрування : навчальний посібник; О. М. Ястремська, Л. О. Мажник. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 132 с.

43. Публічне управління та адміністрування: теоретичні та практичні аспекти: навч. посібник; С. В. Панченко, О. Г. Дейнека, О. В. Дикань та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 380 с.

44. Серьогін С.М., Гончарук Н.Т. Теоретичні засади та основні напрями реформування місцевого самоврядування й децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2015. №4. С. 111-120.

45. Структурно-функціональне забезпечення діяльності територіальних органів влади; Н.М. Мельтюхова, В.В.Корженко, Г.С. Одінцева та ін.; за заг. ред. Н.М. Мельтюхової. Х.: Вид-во «Магістр», 2007. 244 с.

46. Хорт І. Методологічні проблеми дослідження функцій місцевого самоврядування. Віче. 2015. №12. С. 27-29

47. www.tor.gov.ua – офіційний веб-сайт Тернопільської обласної ради

48. Zheliuk T., Shushpanov D., Zhukovska A., Brechko O., Ostroverkhov V., Posheliuzhnyu V. Information Technologies of Public Governance in the Context of Digitalization and Demographic Challenges. 15th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (17-19 September, 2025). Šibenik, Croatia. 2025, pp. 413-419. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/11185850>

49. Zheliuk, T., Brechko, O., Zhukovska, A., Shushpanov, D., Vorobets, V., Gutsuliak A. Management of Information Processes of the Economy in Conditions of Digitalization. 13th International Conference on Advanced Computer Information

Technologies (ACIT) (21-23 September, 2023). Wrocław, Poland, 2023. pp. 248-254.

URL: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/10275567>

ДОДАТКИ

Додаток А

Правові основи депутатської діяльності в органах місцевого самоврядування

| Рівень нормативного регулювання | Нормативно-правовий акт | Зміст правового регулювання | Значення для діяльності депутата |
|---|--|--|---|
| Конституційний рівень | Конституція України (ст. 140–146) | Засади місцевого самоврядування, статус територіальних громад, автономія органів місцевої влади | Визначає базові принципи та рамки діяльності депутата як представника громади |
| Міжнародний рівень | Європейська хартія місцевого самоврядування | Принципи субсидіарності, автономії, відповідальності місцевої влади; гарантії діяльності представницьких органів | Узгоджує українську систему самоврядування зі стандартами Ради Європи; підсилює гарантії діяльності депутатів |
| Законодавчий рівень (спеціальні закони) | Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» | Організація роботи рад, порядок ухвалення рішень, повноваження депутатів і комісій | Визначає механізми практичної роботи депутата в раді |
| | Закон «Про статус депутатів місцевих рад» | Права, обов'язки, гарантії, форми діяльності, запити, звернення, звітність | Надає депутату інструменти впливу та захисту |
| Галузеве законодавство | Бюджетний кодекс України | Бюджетні процедури, порядок ухвалення та контролю бюджету | Регулює фінансові повноваження депутата |
| | Земельний кодекс України; Закон «Про регулювання містобудівної діяльності» | Земельні та містобудівні питання, зміна цільового призначення земель, планування територій | Забезпечує правову основу для найпоширеніших рішень місцевих рад |
| | Закон «Про запобігання корупції» | Етичні норми, врегулювання конфлікту інтересів, декларування | Формує стандарти доброчесності та прозорості |
| | Закон «Про доступ до публічної інформації» | Прозорість, відкритість інформації, обов'язок оприлюднення рішень | Дає депутату інструменти контролю та роботи з громадою |
| Підзаконні акти | Постанови, накази КМУ та міністерств | Уточнюють процедури реалізації законів | Конкретизують застосування законодавства на практиці |
| Локальні акти органів місцевого самоврядування | Регламенти місцевих рад | Порядок роботи ради, підготовка рішень, проведення засідань, голосування | Основний процедурний документ діяльності депутата |
| | Положення про постійні комісії | Компетенція комісій, порядок роботи, права членів | Визначає аналітичну й підготовчу функцію депутата |
| | Рішення ради, програми, правила благоустрою | Нормативні акти, що регулюють життя громади | Є інструментами реалізації політики та впливу депутата |

Додаток В

Функціональні напрями діяльності депутатів місцевих рад [45]

| Напрямок діяльності | Основний зміст | Коротка характеристика впливу |
|---------------------|---|--|
| Управлінський | Участь у прийнятті рішень, формуванні політики, затвердженні програм розвитку | Визначає стратегічні пріоритети громади та напрямки управління |
| Контрольний | Моніторинг виконання рішень, запити, звернення, робота в контрольних комісіях | Забезпечує підзвітність виконавчих органів та прозорість влади |
| Бюджетно-фінансовий | Розгляд, коригування та затвердження бюджету; контроль видатків | Впливає на розподіл ресурсів і фінансову стабільність громади |
| Комунікаційний | Взаємодія з громадянами, організація прийомів, участь у слуханнях, робота в соціальних мережах | Формує довіру населення та забезпечує зворотний зв'язок |
| Соціально-захисний | Підтримка соціальних програм, взаємодія з установами соцзахисту, реагування на потреби вразливих груп | Підвищує якість життя та сприяє соціальній стабільності |
| Нормативно-правовий | Розроблення, аналіз і ухвалення локальних нормативних актів | Забезпечує правове регулювання розвитку громади |
| Земельно-майновий | Участь у вирішенні питань землекористування, комунальної власності | Впливає на розвиток інфраструктури та інвестиційний клімат |

Додаток В

Офіційний веб-сайт Тернопільської обласної ради [47]



ТЕРНОПІЛЬСЬКА
ОБЛАСНА РАДА
Офіційний сайт Тернопільської обласної ради

Для людей з вадами зору

МИ У FACEBOOK

Вибрати мову ▼

ГОЛОШУ НА САЙ

ЕЛЕКТР

ГОЛОВНА
ВАЖЛИВО
НАШ КРАЙ
КОМУНАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ
РАДА

ЗВЕРНІТЬ УВАГУ

У Тернополі молилися за спокій душ загиблих внаслідок російського ракетного удару

Відбулося засідання комісії з присудження персональних стипендій відомим діячам культури та мистецтва Тернопільщини

У Музеї національно-визвольної боротьби Тернопільщини відбулося представлення оригінального альбому дереворитів Ніла Хасевича

Відбудеться засідання постійної комісії Тернопільської обласної ради з питань охорони здоров'я, сім'ї, материнства, дитинства

Відбулося засідання постійної комісії Тернопільської обласної ради з питань земельних відносин, агропромислового комплексу та розвитку села

У Тернополі відбулися пам'ятні заходи з нагоди Дня Гідності та Свободи

Тернопільщина у скорботі: російський удар забрав життя мирних жителів

Відбулося засідання постійної комісії Тернопільської обласної ради

Стартує ініціатива «ReStart: Тернопільщина. Жити і творити»

«Майстерня знань вихідного дня»: Тернопільський обласний центр еколого-натуралістичної творчості учнівської молоді запрошує взяти участь в заходах

Пам'ятка суб'єктам декларування

ІНФОРМУЄМО

- Новини
- Новини комунальних підприємств
- Анонси подій
- Актуально
- Гаряча лінія
- Відео
- Запобігання проявам корупції
- Очищення влади
- Конкурсні комісії
- Обговорення проєктів рішень
- Інвестиційний конкурс
- Аукцион

ОГОЛОШЕННЯ

РЕГУЛЯТОРНА ДІЯЛЬНІСТЬ ОБЛАСНОЇ РАДИ VII СКЛИКАННЯ

ДОСТУП ДО ПУБЛІЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ

ЗВЕРНЕННЯ ГРОМАДЯН

ПУБЛІЧНІ ФІНАНСИ

ВІДКРИТІ ДАНІ

ЗВІТИ КОМУНАЛЬНИХ УСТАНОВ

ВІДПОВІДІ НА ЗАПИТИ ОБЛАСНОЇ РАДИ


ПАСПОРТ РЕГІОНУ

НОВИНИ



У Тернополі молилися за спокій душ загиблих внаслідок російського ракетного удару

26.11.2025 [читати далі...](#)



Відбулося засідання комісії культури та мистецтва Тер

26.11.2025




У Музеї національно-визвольної боротьби Тернопільщини відбулося представлення оригінального альбому дереворитів Ніла Хасевича

26.11.2025 [читати далі...](#)



Відбулося засідання постійних земельних відносин, агроп

24.11.2025



ВЕРХІВНА РАДА УКРАЇНИ



Тернопільська обласна державна адміністрація

Додаток Д

Проект Положення про комунікаційний відділ Тернопільської обласної ради

1. Загальні положення

1.1. Комунікаційний відділ Тернопільської обласної ради (далі – Відділ) є структурним підрозділом виконавчого апарату Тернопільської обласної ради, створеним для організації інформаційної, пресової, цифрової та комунікаційної діяльності обласної ради й депутатського корпусу.

1.2. Відділ керується Конституцією України, законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про доступ до публічної інформації», «Про інформацію», «Про електронні комунікації», іншими актами законодавства, регламентом обласної ради, розпорядженнями голови обласної ради та цим Положенням.

1.3. Відділ забезпечує системну взаємодію між Тернопільською обласною радою, депутатами, громадськістю, засобами масової інформації та інституціями громадянського суспільства.

1.4. У своїй діяльності Відділ підзвітний та підконтрольний заступнику керівника виконавчого апарату – начальнику управління комунікацій та функціонального забезпечення апарату обласної ради.

1.5. Створення, реорганізація та ліквідація Відділу здійснюються за рішенням голови Тернопільської обласної ради відповідно до чинного законодавства.

2. Основні завдання Відділу

2.1. Забезпечення відкритості, прозорості й доступності інформації про діяльність обласної ради, її керівництва та депутатів.

2.2. Організація та здійснення інформаційно-комунікаційної політики обласної ради на основі принципів публічності, достовірності, оперативності та неупередженості.

2.3. Координація медійної та інформаційної діяльності депутатського корпусу, включно з підготовкою інформаційних матеріалів, консультацій, медійним супроводом.

2.4. Ведення, оновлення та технічне адміністрування офіційного веб-сайту обласної ради, офіційних сторінок у соціальних мережах (SMM).

2.5. Організація взаємодії обласної ради зі ЗМІ, створення сприятливих умов для роботи журналістів.

2.6. Підготовка й поширення інформаційних матеріалів (прес-релізи, новини, оголошення, роз'яснення, коментарі, аналітичні повідомлення).

2.7. Забезпечення проведення публічних консультацій, інформаційних кампаній, заходів із залучення громадськості та представників інститутів громадянського суспільства.

2.8. Участь у формуванні та реалізації стратегічних комунікацій обласної ради, включно з кризовими комунікаціями.

2.9. Забезпечення медійної підтримки пленарних засідань, засідань постійних комісій, офіційних заходів обласної ради.

3. Функції Відділу

3.1. Створення, підготовка та опрацювання офіційної інформації обласної ради: новинні матеріали, інформаційні довідки, аналітика, коментарі посадових осіб.

3.2. Організація прес-конференцій, брифінгів, інтерв'ю, коментарів для ЗМІ.

3.3. Моніторинг медійного поля, відслідковування інформаційних запитів та реагування на них.

3.4. Адміністрування офіційного веб-сайту обласної ради: наповнення контентом, оновлення рубрик, забезпечення технічної коректності матеріалів.

3.5. Ведення офіційних сторінок обласної ради в соціальних мережах, розроблення контент-планів, підготовка мультимедійних матеріалів, створення візуальних продуктів.

3.6. Координація інформаційної діяльності депутатів: допомога в підготовці їхніх публічних матеріалів, організація коментарів, поширення інформації про їхню діяльність.

3.7. Медіа-супровід офіційних заходів: протокольне фото- та відеозабезпечення, онлайн-трансляції, технічна підтримка.

3.8. Підготовка й опрацювання звернень громадян у межах компетенції відділу (у частині публічної інформації, комунікаційних запитів, інформаційних матеріалів).

3.9. Організація та проведення публічних консультацій та громадських обговорень.

3.10. Реалізація інформаційних кампаній, включно з просвітницькими, соціальними та комунікаційними проектами обласної ради.

4. Права Відділу

Відділ має право:

4.1. Отримувати від посадових осіб обласної ради, структурних підрозділів апарату, підприємств та установ інформацію, документи й матеріали, необхідні для виконання функцій.

4.2. Залучати у встановленому порядку працівників інших підрозділів апарату обласної ради до підготовки інформаційних матеріалів.

4.3. Брати участь у засіданнях постійних комісій, робочих груп, інших заходах із питань, що належать до компетенції Відділу.

4.4. Вносити керівництву обласної ради пропозиції щодо вдосконалення комунікаційної політики та механізмів взаємодії з громадськістю.

4.5. Використовувати технічні засоби, інформаційні платформи та спеціалізоване програмне забезпечення для виконання функцій.

5. Організація роботи та керівництво Відділом

5.1. Відділ очолює начальник, який призначається на посаду і звільняється з посади головою Тернопільської обласної ради відповідно до законодавства.

5.2. Начальник Відділу:

- організовує роботу та несе персональну відповідальність за діяльність Відділу;
- представляє Відділ у взаємодії з іншими структурними підрозділами обласної ради, державними органами, ЗМІ та громадськістю;
- подає пропозиції щодо структури, штатного розпису, розподілу обов'язків працівників;
- забезпечує дотримання законодавства про інформацію, захист персональних даних, етичні стандарти комунікацій;
- контролює виконання планів, програм і проєктів, що реалізує Відділ.

5.3. У разі відсутності начальника його повноваження виконує працівник, призначений розпорядженням голови обласної ради.

6. Відповідальність

6.1. Відділ та його працівники несуть відповідальність за:

достовірність та якість підготовлених інформаційних матеріалів;
порушення законодавства про інформацію, публічність, відкриті дані та персональні дані;
невиконання або неналежне виконання завдань, визначених цим Положенням.

7. Заключні положення

7.1. Зміни та доповнення до цього Положення вносяться за поданням керівництва виконавчого апарату обласної ради та затверджуються розпорядженням голови обласної ради.

7.2. Положення набирає чинності з дня його затвердження.

Додаток Е

Ключові напрями підвищення прозорості діяльності Тернопільської обласної ради

| Напрямок | Суть | Ключові інструменти / дії |
|--|--|---|
| 1. Відкритий доступ до інформації | Забезпечення повного, систематизованого та зручного доступу до документів ради | Оновлення структури сайту; фільтри пошуку; архів рішень; оприлюднення рішень, проектів, пояснювальних записок, протоколів |
| 2. Електронна демократія | Розширення участі громадян у прийнятті рішень | Е-петиції (Е-Dem); онлайн-консультації; інтерактивні обговорення; платформи для опитувань |
| 3. Відкритість роботи комісій | Наближення процесу підготовки рішень до громадськості | Онлайн-трансляції; відеоархів; відкриті засідання; оприлюднення графіків, порядків денних, протоколів, результатів голосувань |
| 4. Прозорість діяльності депутатів | Підвищення підзвітності обраних представників | Публікація біографічних даних, звітів, участі в засіданнях, голосувань, ініціатив; контакти та графіки прийому |
| 5. Ефективна комунікаційна політика | Своєчасне й повне інформування громадськості | Робота прес-служби/комунікаційного відділу; прес-релізи; аналітичні матеріали; дайджести; активні соцмережі |
| 6. Відкритість бюджету | Прозоре управління фінансовими ресурсами | Бюджетні візуалізації; інтерактивна бюджетна платформа; відкриті фінзвітності; дані про виконання бюджету |
| 7. Прозорість роботи комунальних підприємств | Підзвітність установ, що працюють у сфері публічного інтересу | Публічні звіти керівників; фінансові показники; аудити; стратегії розвитку; інформація про виконання програм |
| 8. Якість підготовки рішень | Зрозумілість і аргументованість документів | Пояснювальні записки з аналізом проблеми, варіантами рішень, ризиками, фіннаслідками, очікуваними результатами |
| 9. Удосконалення регламентних процедур | Встановлення прозорих правил роботи ради | Чіткі строки оприлюднення; процедури консультацій; прозорість голосувань; вимоги до протоколів |
| 10. Доступність публічної інформації | Спрощення процедур отримання інформації громадянами | Е-запити; інтерактивний реєстр запитів; відстеження статусу; стандарти відповідей |
| 11. Громадський контроль | Залучення громадськості до оцінки діяльності ради | Дорадчі органи; громадські ради; експертизи документів; аналіз роботи комунальних підприємств |