

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

ДЗЬОБА Ганна Анатоліївна

**«Удосконалення організації діяльності органу
місцевого самоврядування»**

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітня програма 281 «Публічне управління та адміністрування»
Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

Виконала студентка групи
ДСПУАзм-11
ДЗЬОБА Ганна

підпис

Керівник: професор
ЖУКОВСЬКА Аліна

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до
захисту: «__» _____ 2025 р.
в.о.зав. кафедри, д.е.н., професор
_____ Руслан АВГУСТИН
підпис *прізвище, ініціали*

Тернопіль – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи організації діяльності органів місцевого самоврядування	7
1.1. Поняття та принципи організації діяльності органів місцевого самоврядування	7
1.2. Нормативно-правова база функціонування органів місцевого самоврядування в Україні.....	13
Висновки до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2. Аналіз сучасного стану організації діяльності органу місцевого самоврядування (на прикладі Шумської міської ради).....	21
2.1. Структура, функції та повноваження органу місцевого самоврядування	21
2.2. Сучасні виклики у діяльності міської ради	28
Висновки до розділу 2.....	33
РОЗДІЛ 3. Пропозиції щодо удосконалення організації діяльності Шумської міської ради.....	35
3.1. Модернізація управлінських процесів у органі місцевого самоврядування.....	35
3.2. Впровадження інноваційних підходів та сучасних технологій для підвищення ефективності діяльності міської ради.....	42
Висновки до розділу 3.....	47
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

Актуальність роботи. Сучасний процес демократичних перетворень в українському суспільстві потребує від держави вирішення нових правових, економічних, політичних і соціальних завдань, серед яких особливе місце посідає формування ефективної системи місцевого самоврядування. Вона забезпечує участь громадян у вирішенні питань місцевого значення та створює умови для ефективного управління територіальними громадами. В умовах сучасних реформ, спрямованих на зміцнення спроможності громад, питання удосконалення організації діяльності органів місцевого самоврядування набуває особливого значення.

Україна перебуває на етапі глибоких соціально-політичних та економічних трансформацій. Зростає потреба у побудові прозорої, підзвітної та ефективної системи управління, яка відповідала б європейським стандартам та водночас враховувала національні особливості. Органи місцевого самоврядування виконують важливу роль у забезпеченні життєдіяльності громади, однак їхня діяльність потребує постійного вдосконалення.

Важливим аспектом є підвищення ефективності управлінських процесів та впровадження сучасних технологій в організацію роботи органів місцевого самоврядування. Цифровізація, електронне урядування, розвиток інформаційних систем відкривають нові можливості для оптимізації діяльності міських, сільських та селищних рад, підвищення рівня довіри громадян і забезпечення прозорості прийняття рішень.

Таким чином, дослідження проблем організації діяльності органів місцевого самоврядування та пошук шляхів її удосконалення є актуальним не лише з наукової точки зору, але й з практичної. Це дозволить запропонувати конкретні пропозиції для підвищення ефективності функціонування, зокрема на прикладі діяльності Шумської міської ради Тернопільської області, що матиме позитивний вплив на розвиток громади та покращення якості життя її мешканців.

Питання удосконалення організації діяльності органів місцевого самоврядування є предметом уваги значної кількості наукових досліджень.

Проте, незважаючи на наявність широкого спектра наукових праць, у більшості з них відсутній комплексний підхід до аналізу сучасного стану функціонування органів місцевого самоврядування, а також бракує обґрунтованих практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності їх діяльності. Це зумовлює необхідність подальших досліджень та підтверджує актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Різні аспекти організації діяльності органів місцевого самоврядування розглядалися у роботах вітчизняних дослідників. В Україні даним питанням були присвячені роботи О. Батанова, Д. Батракової, І. Грищенко, О. Ковальнової, Т. Пшеничної, А. Самойлова та ін. Проблеми впровадження інноваційних підходів та сучасних технологій для підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування становили предмет досліджень: Л. Герасимюк, Н. Грущинської, Л. Гузар, О. Коваленко, О. Костенко, М. Шкільняка та ін.

Мета і завдання дослідження. Дослідження особливостей організації діяльності органу місцевого самоврядування, виявлення актуальних проблем у його функціонуванні та обґрунтування напрямів удосконалення управлінських процесів на прикладі діяльності Шумської міської ради.

Досягнення визначеної мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- проаналізувати теоретичні засади організації діяльності органів місцевого самоврядування;
- вивчити нормативно-правову базу, що регулює діяльність органів місцевого самоврядування в Україні;
- дослідити організаційну структуру та основні функції обраного органу місцевого самоврядування;
- визначити актуальні проблеми та виклики в його роботі.

Об'єкт дослідження є процес організації та функціонування органів місцевого самоврядування в Україні.

Предмет дослідження є організаційно-управлінські аспекти діяльності Шумської міської ради та напрями їх удосконалення.

Методи дослідження. Специфіка об'єкта та предмета дослідження визначили теоретико-методологічні підходи до пізнання досліджуваної теми. У процесі дослідження було застосовано основні загальнонаукові та спеціальні методи. Статистичні та числові дані подано та проаналізовано за допомогою описового методу. Методи аналізу, синтезу та порівняння використано при розгляді основоположних документів діяльності органів місцевого самоврядування. Порівняльний аналіз використано для виявлення особливостей організації діяльності Шумської міської ради у різний період від 2015 до 2025 років.

Стан розробки проблеми. Варто зауважити, що теми, які пов'язані із питанням удосконалення організації діяльності органів місцевого самоврядування є об'єктом уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, оскільки ефективне місцеве самоврядування є основою сталого розвитку громад, демократичного управління та підвищення якості життя населення.

Так, наукову базу роботи складають праці дослідників та науковців, що безпосередньо займались вивченням теми даної роботи. Незважаючи на їхній позитивний внесок у дослідження даної проблематики, сьогодні багато аспектів дослідження органів місцевого самоврядування залишаються без уваги. При написанні роботи використовувались ресурси мережі інтернет, у тому числі матеріали сайтів урядових організацій.

Джерельна база дослідження. В основу роботи покладено нормативно-правові акти, офіційні документи та статистичні дані. Зокрема, враховано статті Конституції України, Законів України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про правовий режим воєнного стану», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Європейської хартії місцевого самоврядування» для характеристики законодавчих засад діяльності органів місцевого самоврядування. При аналізі функціонування та діяльності Шумської міської ради було використано «Стратегію розвитку Шумської міської територіальної громади на 2025-2027 роки з перспективою до 2034 року», «Програму соціально-економічного розвитку Шумської міської територіальної громади на 2026-2028

роки», а також рішення, ухвалені міською радою. Джерельна база дослідження є достатньою для всебічного висвітлення теми кваліфікаційної роботи.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у визначенні засобів підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Основні положення та висновки, сформульовані в роботі, можуть бути використаними під час проведення адміністративної реформи в Україні, при підготовці підручників, навчальних посібників, методичних матеріалів, розробці лекцій та практичних занять з питань регіонального управління та місцевого самоврядування.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, які розкривають тему дослідження з різних аспектів, висновків, списку використаних джерел та літератури, додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Поняття та принципи організації діяльності органів місцевого самоврядування

На сучасному етапі розвитку правової та демократичної української держави важливого значення набуває інститут місцевого самоврядування, за допомогою якого забезпечується реальна участь населення у регулюванні суспільних відносин. У Конституції України, статті 140, яка визначає місцеве самоврядування як право територіальної громади (жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста) самостійно вирішувати питання місцевого значення у межах Конституції і законів України [4].

Науковець В. Журавський вважає, що аналіз поняття місцевого самоврядування як форми і способу організації влади на місцях дає можливість визначити місцеве самоврядування як специфічну форму публічної влади, яка самостійно реалізується суб'єктами місцевого самоврядування шляхом вирішення в рамках законодавства питань місцевого значення і не належить до системи державної влади [16, с. 55].

У підручнику «Конституційне право України» В. Федоренко визначає поняття «місцеве самоврядування» як право територіальної громади, включно з об'єднаними територіальними громадами, самостійно, під свою відповідальність, безпосередньо або через утворені територіальною громадою органи місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення, визначені Конституцією та законами України [35, с. 576].

Основоположні питання щодо організації, повноважень та принципів діяльності місцевого самоврядування визначені у Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні». Відповідно до статті 5 Закону, систему місцевого

самоврядування складають такі елементи: територіальні громади, сільські, селищні та міські ради, а також їхні виконавчі органи. До системи також належать районні та обласні ради, які здійснюють представництво інтересів декількох територіальних громад, органи самоорганізації населення та районні ради в межах міст. Така структура забезпечує комплексне здійснення місцевого самоврядування і координацію діяльності органів влади на різних рівнях [5].

Законодавством на органи місцевого самоврядування покладаються різноманітні функції та повноваження, які можуть бути як власними (самоврядними), так і делегованими. Функції визначаються як ключові напрямки та основні види його діяльності, що забезпечують реалізацію природного права людини та громадянина на участь у місцевому управлінні. Вони охоплюють головні аспекти соціальної справедливості на місцевому рівні та визначають завдання, які вирішуються в межах компетенції територіальних громад. Відображають незалежний від держави характер місцевого самоврядування, демонструючи, чим саме займаються органи місцевого управління, та розкривають зміст їх публічно-владної діяльності [33, с. 288].

Батанов О. визначає функції органів місцевого самоврядування як «основні напрямки і види муніципальної діяльності, пов'язані з реалізацією права громадян на участь у місцевому самоврядуванні, що виражають волю й інтереси місцевих жителів і забезпечують здійснення ними взаємовідносин з державою, її органами, органами місцевого самоврядування в межах Конституції і законів України» [15, с. 24].

Сутність та зміст місцевого самоврядування в Україні визначають його принципи – основні світоглядні ідеали та цінності щодо ефективної організації, здійснення та розвитку місцевого самоврядування. Відповідні принципи закріплені в чинному законодавстві України, включаючи міжнародні договори України, та втілені в міжнародних стандартах місцевого самоврядування.

Під терміном «принцип місцевого самоврядування» слід розуміти основні правила, які визначають структуру та функціонування системи місцевого самоврядування, дотримання яких забезпечує ефективність їх діяльності.

Виконання принципів місцевого самоврядування формує закономірності і відносини суспільно-політичної природи, що визначають зміст, організаційну структуру та життєдіяльність елементів місцевого самоврядування. Вони виступають у вигляді певних положень, закріплених правом, і застосовуються у теорії місцевого самоврядування та у практичній діяльності [18, с. 86].

Конституція України не встановлює безпосередньо інших принципів місцевого самоврядування. Зміст положень Основного Закону дозволяє виокремити такі принципи місцевого самоврядування:

- а) верховенства права в діяльності місцевого самоврядування;
- б) невідчужуваності права громадян на місцеве самоврядування;
- в) демократизму, насамперед – виборності та змінності представницьких органів місцевого самоврядування;
- г) рівного доступу громадян до служби в органах місцевого самоврядування;
- г) транспарентності організації та діяльності органів місцевого самоврядування;
- д) субсидіарності;
- е) децентралізації організації публічної влади на місцях;
- є) добровільності об'єднання територіальних громад тощо.

Істотні принципи місцевого самоврядування також безпосередньо закріплені в статті 4 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та розвивають відповідні положення Конституції. Серед них слід назвати наступні принципи: народовладдя; законності; гласності; колегіальності; поєднання місцевих і державних інтересів; виборності; правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, визначених цим та іншими законами; підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб; державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування; судового захисту прав місцевого самоврядування [5].

На даний час реалізація принципу демократизму (народовладдя) передбачає в Україні, що територіальні громади, відповідно до Конституції та

законів України, здійснюють свою владу на місцях безпосередньо, зокрема через місцеві референдуми, місцеві вибори, загальні збори громадян, місцеві ініціативи, письмові та електронні петиції, громадські бюджети тощо та через представницькі органи, такі як місцеві ради, сільські, селищні, міські ради, старости [34, с. 44].

Також важливим для місцевого самоврядування в Україні є принцип верховенства права, що обґрунтовує повноту та невідчужуваність влади територіальної громади на місцевому рівні, її підпорядкованість виключно Конституції та законам України, а також колективним легітимним інтересам жителів конкретної територіальної громади. До того ж, територіальна громада, у межах своїх повноважень, може легітимізувати засади свого функціонування в статутах територіальних громад.

Принцип верховенства права у XXI ст. нерозривно пов'язаний із принципом законності. Адже, чинне законодавство ґрунтується на верховенстві права і, водночас, законодавство забезпечує принцип нормативної визначеності права [34, с. 45].

Принцип законності передбачає, що місцеве самоврядування в Україні ґрунтується виключно на положеннях Конституції та законів України. Зміст цього принципу якнайкраще визначає частина 1 ст. 19 Основного Закону, яка зобов'язує органи місцевого самоврядування та їх посадових осіб діяти виключно «у спосіб і в межах, що визначені Конституцією та законами України». Порухення положень Конституції та законів України про місцеве самоврядування тягне за собою конституційну, адміністративну, кримінальну, іноді – матеріальну та дисциплінарну відповідальність [4].

Важливим для організації та діяльності місцевого самоврядування в Україні є принцип гласності (відкритості), який передбачає, що всі суб'єкти місцевого самоврядування, насамперед органи місцевого самоврядування та їх посадові особи, здійснюють свої повноваження публічно, гласно, відкрито. Їх діяльність висвітлюється засобами масової інформації, не залежно від форми їх

власності. До того ж, керівники органів місцевого самоврядування звітують перед жителями територіальних громад про свою діяльність і її результати.

Принцип колегіальності відображується в організаційно-правових (процедурних) формах діяльності органів місцевого самоврядування. Так, сільські, селищні, міські, районні в містах, районні, обласні ради і Київська міська рада та Севастопольська міська рада є колективними (колегіальними) виборними і змінюваними органами місцевого самоврядування. Їх правові акти є результатом колегіальної роботи, зокрема, пленарних засідань місцевих рад [5].

Співробітництво суб'єктів місцевого самоврядування з органами держави ґрунтується на такому важливому принципі місцевого самоврядування, як принцип поєднання місцевих і державних інтересів. Цей принцип передбачає тісну та взаємовідповідальну співпрацю місцевого самоврядування з державною владою – вищими і центральними органами державної влади, а також із місцевими державними адміністраціями. Зокрема, щодо реалізації державних програм соціально-економічного і культурного розвитку районів і областей. До того ж, відповідно до частини третьої ст. 143 Конституції України, держава приймає участь при формуванні доходів бюджетів місцевого самоврядування, а також фінансово підтримує місцеве самоврядування.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» також розвиває принцип демократизму в принцип виборності та змінності органів місцевого самоврядування. Останній передбачає, що депутати місцевих рад, старости, а також сільські, селищні та міські голови є виборними та змінними [5].

Важливим принципом місцевого самоврядування є принципи правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності місцевого самоврядування в межах повноважень, визначених законом про самоврядування. Цей принцип об'єднує низку загальних засад, принципів, що мають самостійне значення: принцип правової самостійності; принцип організаційної самостійності; принцип матеріально-фінансової самостійності.

Визначальним організаційно-правовим принципом місцевого самоврядування є принцип підзвітності та відповідальності перед

територіальними громадами їх органів і посадових осіб, який передбачає, що діяльність представницьких органів і посадових осіб місцевого самоврядування підлягає громадському контролю з боку територіальних громад, зокрема, у формі громадських слухань. Відповідно до ст. 13 Закону «Про місцеве самоврядування в Україні», територіальна громада має право проводити громадські слухання, зустрічатися з депутатами відповідної ради та посадовими особами місцевого самоврядування, під час яких члени територіальної громади можуть заслуховувати їх, порушувати питання та вносити обов'язкові до розгляду пропозиції щодо питань місцевого значення, що належать до відання місцевого самоврядування [34, с. 46].

До гарантійних принципів місцевого самоврядування слід віднести принцип державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування, а також принцип судового захисту прав місцевого самоврядування. Держава визнає і гарантує місцеве самоврядування та бере участь у формуванні доходів бюджетів місцевого самоврядування, фінансово підтримує місцеве самоврядування.

Також наявні інші принципи місцевого самоврядування, закріплені в міжнародних договорах та документах. Зокрема, органами Ради Європи були також розроблені «Європейська хартія місцевого самоврядування», «Європейська рамкова конвенція про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями», «Європейська конвенція про участь іноземців у громадському житті на місцевому рівні», «Європейська хартія участі молоді в муніципальному та регіональному житті», «Європейська хартія міст». Більша частина із них ратифікована в Україні [3].

Отже, аналіз поняття та принципів організації діяльності органів місцевого самоврядування свідчить про те, що місцеве самоврядування виступає однією з ключових форм публічної влади, яка забезпечує реалізацію права територіальних громад на вирішення питань місцевого значення. Основними принципами його функціонування є законність, демократизм, підзвітність та відповідальність перед громадою, що створює підґрунтя для ефективної організації управлінських процесів на місцевому рівні.

1.2. Нормативно-правова база функціонування органів місцевого самоврядування в Україні

Поняття «місцеве самоврядування» є багатозначним. Згідно визначення, яке дає Європейська хартія поняття означає, що місцеве самоврядування – це вид суспільного управління, зокрема управління складними територіальними суспільними системами.

Досвід багатьох розвинених країн світу свідчить, що демократична державна форма правління та управлінська територіальна самодіяльність громад доповнюють одна одну завдяки взаємозв'язкам, які встановлюються між ними. З іншого боку, вони мають істотні відмінності, які в окремих випадках є навіть суперечливими. Більшість із них пов'язані з формою управління, деякі з організаційно-функціональними принципами та методами діяльності органів місцевого самоврядування і державного управління [18].

На сьогоднішній день правове регулювання місцевого самоврядування здійснюється насамперед Конституцією України та законами, що приймаються відповідно до неї. До підзаконних нормативно-правових актів, що регламентують діяльність органів місцевого самоврядування, належать укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, а також акти Верховної Ради Автономної Республіки Крим і Ради Міністрів АРК. Конституція України, як Основний закон держави, визначає

загальні принципи функціонування місцевого самоврядування, декларує верховенство права та володіє найвищою юридичною силою. Усі закони та інші нормативно-правові акти приймаються на її основі та мають відповідати її положенням (ст. 8).

Водночас стаття 7 Конституції України визнає право на місцеве самоврядування та гарантує його реалізацію. Основний закон визначає межі діяльності органів місцевого самоврядування, встановлюючи, що органи державної влади та органи місцевого самоврядування, а також їх посадові особи зобов'язані діяти виключно на підставі та в межах повноважень, визначених Конституцією та законами України (ст. 19).

Питання місцевого самоврядування висвітлено у розділі XI Конституції України. У ньому сформульовано основні принципи та ключові засади функціонування місцевого самоврядування в країні [16]. Конституційні положення отримують подальше уточнення та деталізацію у спеціальних нормативно-правових актах, зокрема у Законі України «Про місцеве

самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. Закон складається з п'яти розділів, а загалом документ налічує 80 статей.

Розділ I «Загальні положення» містить ключові терміни та визначення, які застосовуються в Законі. Зокрема, місцеве самоврядування визначається як гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади - мешканців села, об'єднання жителів кількох сіл, селища чи міста - самостійно або через органи та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та законів України.

Важливим у цьому визначенні місцевого самоврядування є посилення на певний законодавчий механізм реалізації права місцевого самоврядування його суб'єктами, тобто місцеве самоврядування є не тільки декларативним правом, закріпленим на законодавчому рівні, але й передбачає певний механізм гарантування його реалізації. Зокрема, зазначається, що місцеве самоврядування здійснюється територіальними громадами сіл, селищ,

міст як безпосередньо, так і через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст.

Розділ II закріплює організаційно-правову основу місцевого самоврядування, а саме повноваження суб'єктів місцевого самоврядування, їх компетенцію, окремо визначені делеговані повноваження [5].

У контексті законодавства, що регулює місцеве самоврядування в Україні, слід звернути увагу на Європейську хартію місцевого самоврядування, прийняту Радою Європи 15 жовтня 1985 року. З-поміж 47 держав-членів Ради Європи 44 підписали та ратифікували цей документ. Хартія є багатостороннім міжнародним договором, який визначає основоположні принципи діяльності органів місцевого самоврядування і має пріоритет перед національним

законодавством держав, які її ратифікували.

Також важливо зауважити, у Конституції України визначено, що чинні міжнародні договори, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, є частиною національного законодавства України.

Європейська хартія місцевого самоврядування визначає, що основні повноваження і компетенція органів місцевого самоврядування визначаються Конституцією або законом. Органи місцевого самоврядування у межах, установлених законом, мають повну свободу дій для здійснення власних ініціатив із будь-якого питання, що не виключене із їх компетенції і не віднесене до компетенції іншого органу влади. Надані органам місцевого самоврядування повноваження повинні бути, як правило, повними і виключними. Вони можуть скасовуватися чи обмежуватися іншим органом влади, центральним або регіональним, тільки у порядку,

встановленому законом. При делегуванні повноважень центральними або регіональними органами місцевим органам самоврядування останні повинні, наскільки це можливо, мати свободу застосовувати їх відповідно до місцевих умов [3].

Реформа децентралізації в Україні впроваджується відповідно до основних положень ратифікованої Україною Європейської хартії місцевого самоврядування на принципах демократії і децентралізації влади, широкої автономії, повсюдності місцевого самоврядування як однієї з головних підвалин будь-якого демократичного режиму, наділення органів місцевого самоврядування реальними повноваженнями, права громадян на участь в управлінні державними справами, а також на принципах субсидіарності, правової, організаційної та фінансової автономії [32, с. 186].

Органи місцевого самоврядування мають право отримувати достатні

власні фінансові кошти, якими вони можуть вільно розпоряджатися у межах своїх функцій. Фінансові кошти органів місцевого самоврядування відповідають наданим їм за Конституцією або законом повноважень. Щонайменше частина фінансових коштів органів місцевого самоврядування має надходити за рахунок місцевих зборів і податків, ставки яких органи місцевого самоврядування мають право встановлювати у межах, визначених законом. Разом із тим, надані місцевим органам самоврядування субсидії, по можливості, не повинні призначатися на фінансування конкретних проектів і не повинні йти на шкоду основній свободі органів місцевого самоврядування у межах їхньої власної компетенції.

Хартія закріплює право місцевих органів самоврядування при здійсненні своїх повноважень співпрацювати і, в межах, встановлених законом, об'єднуватися з іншими місцевими органами самоврядування для

виконання завдань, що становлять спільний інтерес [16].

Однією з особливостей права місцевого самоврядування України є те, що воно значною мірою складається з локальних правових норм актів органів місцевого самоврядування. Нормативні рішення органів місцевого самоврядування з питань права стосуються різних питань статутного процесу: розроблення і прийняття статутів територіальних громад, їх реалізації та правового захисту, опублікування і вивчення тощо. До цих актів належать, зокрема, статuti територіальних громад, зміни й доповнення до них, акти їх упровадження та ін.

Основним суб'єктом місцевої нормотворчості прямо або побічно є місцева територіальна громада – населення територіального утворення, об'єднане спільними інтересами у вирішенні питань місцевого значення. Обидва види актів є результатом санкціонованої державою нормотворчості, оскільки виходять безпосередньо не від держави та її органів. Держава законодавчо визначає юридичну основу для локального регулювання: встановлює компетенцію підприємства, закріплює права та обов'язки адміністрації (колективу, профспілки) у сфері локального регулювання. Ці норми містяться у різних галузевих законах, положеннях. Органи ж місцевого самоврядування отримали право видавати юридичні норми з питань місцевого значення, віднесених до таких статутом органу місцевого самоврядування.

Серед адресатів актів місцевого самоврядування – члени місцевої громади, органи місцевого самоврядування, органи територіального громадського самоврядування, установи, організації, що знаходяться на території громади, для яких виконання акта місцевого самоврядування, прийнятого органом місцевого самоврядування у межах його компетенції є обов'язковими. Адресатами локальних нормативно-правових актів є члени колективу, адміністрація підприємства, структурні підрозділи, служби, громадські організації та їх органи.

Предмет правового регулювання актів місцевого самоврядування обмежений предметами ведення територіальної громади, локальних нормативно-правових актів – компетенцією підприємства. Підприємства, установи, організації є суб'єктами спеціальної правосуб'єктності, яка залежить від цілей їх створення і визначається законодавством та статутом [16].

Правові акти місцевих рад є нормативно-правовими актами, за допомогою яких встановлюються норми права, обов'язкові для виконання громадянами, що постійно або тимчасово проживають на відповідній території, а також розташованими на ній органами виконавчої влади, об'єднаннями громадян, підприємствами, установами й організаціями. Нормативно-правові акти місцевих рад регулюють відносини у сфері місцевого самоврядування, конкретизують положення законів та інших нормативно-правових актів, дають змогу краще враховувати особливості місцевих умов у процесі реалізації їх приписів [21].

Загалом світова система публічного управління спирається на три основні підходи:

– Класична (бюрократична) модель: основу становлять ідеї М. Вебера та

В. Вільсона. Вона передбачає чітку ієрархію, розподіл обов'язків і суворе дотримання правил.

– Новий публічний менеджмент (New Public Management): пропонує використовувати у державному управлінні методи та принципи, характерні для бізнесу та ринкової економіки, включно з конкуренцією та орієнтацією на результат.

– Належне (добре) урядування (Good Governance): акцентує на демократичних засадах, прозорості, участі громадян і соціальній орієнтованості управління. Будь-який адміністративний контроль за органами місцевого самоврядування може здійснюватися тільки у порядку та у випадках, передбачених конституцією або законом. Адміністративний контроль за органами місцевого самоврядування здійснюється таким чином, щоб ступінь втручання контролюючого органу була розмірна важливості інтересів, які він має намір охороняти.

Враховуючи усі політичні події та реформи в державі, можна зазначити, що в Україні зараз система публічного управління змішана, із сильними елементами належного урядування і нового публічного менеджменту, а також з класичними бюрократичними рисами.

По-перше, державна реформа управління в Україні спрямована на створення «сучасної, цифрової, орієнтованої на сервіс» держави з якісним держапаратом, професійною держслужбою та електронним врядуванням. Це відповідає підходам нового публічного менеджменту, бо в державній діяльності застосовуються ринкові механізми, конкуренція та орієнтація на результат.

По-друге, в теоретичних дослідженнях і стратегічних документах України велика увага приділяється принципам «належного урядування»: це демократія, участь громадян, прозорість і підзвітність. Проте, варто зазначити, що

бюрократична модель ще присутня у багатьох інституціях і потребує трансформації.

Війна РФ проти України призупинила реалізацію багатьох поточних реформ державного управління. У Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки зазначено, що перехід до сучасної системи державного управління має здійснюватися з урахуванням європейських стандартів належного урядування. Це повинно забезпечити надання послуг високої якості та створення зручних адміністративних процедур для громадян і бізнесу [26, с. 58].

Світова практика місцевого самоврядування показує, що ефективного розвитку неможливо досягти без зміцнення основ економічної самостійності територіальної громади, яка базується на здатності громад заробляти фінансові ресурси в умовах ринку, формувати стійкі самостійні бюджети, а також відповідати за свій розвиток і

своє майбутнє. Держава повинна цілком підтримувати ці прагнення та намагання створювати належні умови для реалізації цих цілей і розвитку самостійності територіальних утворень при достатньої децентралізації державної влади [24, с. 216].

Отже, правове регулювання місцевого самоврядування ґрунтується на положеннях Конституції України, Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та низки інших нормативно-правових актів, які конкретизують повноваження, структуру, порядок формування та діяльність органів самоврядної влади.

Законодавство забезпечує юридичну основу для реалізації принципів демократизму, територіальної автономії та народовладдя. Однак сучасна практика функціонування органів місцевого самоврядування вказує на наявність проблем, пов'язаних із неузгодженістю окремих нормативно-правових актів, недостатньою чіткістю правового статусу виконавчих органів

рад, а також обмеженістю фінансових ресурсів.

Висновки до розділу 1. У ході дослідження теоретичних засад організації діяльності органів місцевого самоврядування встановлено, що ця система є невід'ємним елементом публічної влади та ґрунтується на визнанні права територіальних громад на самостійне вирішення питань місцевого значення. Поняття місцевого самоврядування тісно пов'язане з принципами демократії, децентралізації та народовладдя, що створює передумови для ефективного управління розвитком територій.

Важливою характеристикою місцевого самоврядування є його організаційно-правова природа, яка визначає як власні, так і делеговані державою повноваження. Це дозволяє органам місцевої влади забезпечувати баланс між інтересами громади та завданнями загальнодержавного значення. У такий спосіб реалізується одна з ключових функцій демократичної

держави - наближення управлінських рішень до громадян.

Значну роль у становленні та розвитку місцевого самоврядування відіграє нормативно-правова база. Конституція України, профільні закони, підзаконні акти та міжнародні договори формують комплексну правову систему, що регламентує діяльність місцевої влади. Зокрема, Європейська хартія місцевого самоврядування визначає фундаментальні стандарти, яких мають дотримуватися країни-учасниці, у тому числі й Україна.

Таким чином, аналіз теоретичних і правових основ місцевого самоврядування підтверджує, що ця інституція є ключовою для розвитку демократичного суспільства, проте її нормативно-правова база потребує постійного вдосконалення, адаптації до умов воєнного стану та сучасних викликів державного управління.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ШУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)

2.1. Структура, функції та повноваження органу місцевого самоврядування

Структура, функції та повноваження органів місцевого самоврядування становлять фундамент їхньої діяльності та визначають місце у системі публічної влади. Вони формують організаційно-правові засади реалізації права територіальних громад на самостійне вирішення питань місцевого значення. Аналіз цих елементів дає змогу зрозуміти, яким чином органи місцевого самоврядування забезпечують баланс між інтересами держави та потребами громади, а також ефективне функціонування демократичних інститутів на місцевому рівні.

У Розділі II Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначено організаційно-правові засади діяльності системи місцевого самоврядування, зокрема окреслено компетенцію її суб'єктів, їхні власні та делеговані повноваження. Аналіз змісту цього розділу дозволяє виокремити основні напрями та сфери реалізації таких повноважень:

- у сфері соціально-економічного і культурного розвитку, планування та обліку;
- у галузі бюджету, фінансів і цін;
- щодо управління комунальною власністю; у галузі житлово-комунального господарства, побутового, торговельного обслуговування, громадського харчування, транспорту і зв'язку;
- у галузі будівництва; у сфері освіти, охорони здоров'я, культури, фізкультури і спорту; у сфері регулювання земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища;

- у сфері соціального захисту населення; повноваження в галузі зовнішньоекономічної діяльності;
- у галузі оборонної роботи;
- повноваження щодо вирішення питань адміністративно-територіального устрою;
- щодо забезпечення законності, правопорядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян;
- у сфері надання безоплатної первинної правової допомоги;
- щодо відзначення державними нагородами України;
- інші повноваження (повноваження органів сільських, селищних, міських рад) тощо [5].

Згідно Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» посадові особи місцевого самоврядування здійснюють службу в органах місцевого самоврядування на принципах: служіння територіальній громаді, поєднання місцевих і державних інтересів, верховенства права, демократизму і законності, гуманізму і соціальної справедливості, гласності, пріоритету прав та свобод людини і громадянина, рівних можливостей доступу громадян до служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням їх ділових якостей та професійної підготовки, професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі, підконтрольності, підзвітності, персональної відповідальності за порушення дисципліни і неналежне виконання службових обов'язків, дотримання прав місцевого самоврядування, правової і соціальної захищеності посадових осіб місцевого самоврядування, захисту інтересів відповідної територіальної громади, фінансового та матеріально-технічного забезпечення служби за рахунок коштів місцевого бюджету, самостійності кадрової політики в територіальній громаді [7].

На сучасному етапі розвитку держави ефективний поділ повноважень між органами місцевого самоврядування та органами державної влади має ґрунтуватися на таких принципах: політична неупередженість, відкритість і прозорість, узгодженість і взаємодія, здатність системи до самоорганізації,

наявність зворотного зв'язку, контроль, використання достовірної й актуальної інформації, соціальна відповідальність [32, с. 187].

Види повноважень органів місцевого самоврядування:

а) власне повноваження – це визначене Конституцією України та/або цим законом повноваження органу місцевого самоврядування, яке здійснюється під власну відповідальність органами місцевого самоврядування у межах сфери компетенції місцевого самоврядування;

б) делеговане повноваження – віднесене до сфери компетенції держави повноваження, яке надається спеціальним законом органу місцевого самоврядування, та здійснюються з урахуванням приписів Закону України «Про місцеве самоврядування» та Бюджетного кодексу України.

Видатки на здійснення власних повноважень забезпечуються за рахунок місцевих податків та зборів, інших джерел доходів, необхідних для здійснення цих повноважень. Делеговані повноваження забезпечуються державою у повному обсязі шляхом закріпленням за місцевими бюджетами загальнодержавних податків і зборів або їх рівної для всіх територіальних громад частки, а також шляхом надання трансфертів з державного бюджету до місцевих бюджетів [28].

У 2018 році об'єднані громади отримали у комунальну власність землі сільськогосподарського призначення за межами населених пунктів. Прийнято Пакет законів щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг. Це дозволило делегувати органам місцевого самоврядування відповідного рівня повноваження з надання базових адміністративних послуг: реєстрацію місця проживання, видачу паспортних документів, державну реєстрацію юридичних та фізичних осіб, підприємців, об'єднань громадян, реєстрацію актів цивільного стану, речових прав, вирішення земельних питань тощо [30].

У 2020 році визначено адміністративно-територіальний устрій для формування на новій територіальній основі спроможних територіальних громад. 25 жовтня 2020 року відбулись місцеві вибори депутатів сільських, селищних,

міських рад та сільських, селищних, міських голів територіальних громад та сформовано органи місцевого самоврядування на новій територіальній основі з розширеними повноваженнями та ресурсами.

Згідно постанови Верховної Ради України «Про утворення та ліквідацію районів» від 17 липня 2020 року № 807-ІХ затверджено новий адміністративно-територіальний устрій районного рівня, внаслідок чого в Україні замість 490 утворено 136 нових районів, які включають також райони на окупованих територіях.

Кабінетом Міністрів України 12 червня 2020 року прийнято 24 розпорядження про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад усіх областей України – загалом визначено території 1469 територіальних громад [13].

У роботі проведемо аналіз сучасного стану організації діяльності органу місцевого самоврядування на прикладі Шумської міської ради. 24 липня 2015 року рішенням сесії міської ради в рамках адміністративно-територіальної реформи 2015 року утворилась Шумська об'єднана територіальна громада. До складу громади входило 36 населених пунктів, в тому числі: 1 місто Шумськ та 35 сіл. Територія складала 499,47 км².

В Україні розпочалася довгоочікувана реформа місцевого самоврядування та децентралізація влади, яка передбачає передачу більших повноважень і ресурсів на рівень територіальних громад. Важливою складовою та запорукою реалізації цієї реформи є формування спроможних громад, яке відбувається шляхом об'єднання територіальних громад [8].

Рішенням першої сесії міської ради 7 скликання № 7 від 11 грудня 2015 року затверджено структуру та чисельність апарату Шумської міської ради та її виконавчих органів в кількості 76 штатних посад (Додаток А). У той період функціонували:

- виконавчий апарат загальною чисельністю 33 особи;
- відділ правового забезпечення, зв'язків з правоохоронними органами, оборонної та мобілізаційної роботи;

- відділ економічного розвитку, торгівлі та інвестицій;
- відділ житлово-комунального господарства, транспорту, благоустрою, охорони навколишнього природного середовища та інфраструктури;
- відділ комунальної власності та земельних відносин, містобудування, архітектури, капітального будівництва, містобудівного кадастру;
- відділ «Центр надання адміністративних послуг»;
- фінансове управління;
- відділ освіти, молоді, культури, туризму та спорту;
- управління праці та соціального захисту населення.

Протягом 2015-2020 років міська рада в основному мала таку структуру. Проте, з січня 2021 року територія Шумської міської територіальної громади, згідно адміністративно-територіального устрою України, входить до складу Кременецького району Тернопільської області.

Адміністративний центр громади знаходиться в м. Шумськ, який розташований на відстані 100 км від м. Тернополя на автомагістралі Р-26 Остріг-Кременець-Почаїв-Радивилів.

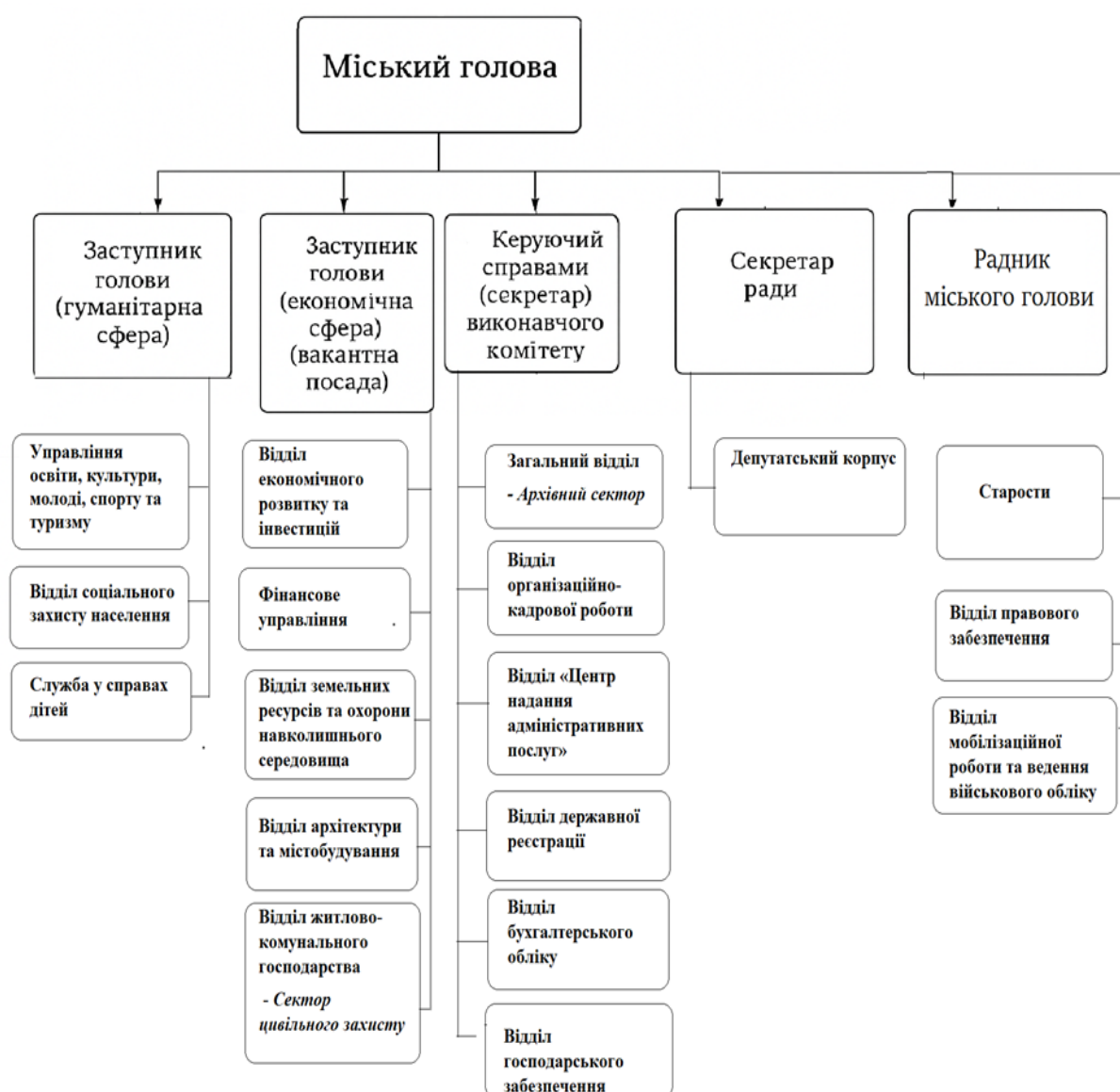
До складу Шумської міської територіальної громади входить 44 населених пункти, в тому числі: 1 місто Шумськ та 43 села. Мінімальна відстань населених пунктів до адміністративного центру складає 2 км, максимальна – 27 км. Зона доступності до потенційного адміністративного центру визначається на відстані не більш як 20 кілометрів дорогами з твердим покриттям. Проте, зважаючи на віддалене розміщення окремих сіл до центру, до Шумської громади входять села, в яких зона доступності до адміністративного центру становить більше 20 км: В. Іловиця (23 км), Стіжок (26 км), Антонівці (27 км), Тетильківці (27 км), Новосілка (30 км).

Станом на 2021 рік територія Шумської громади складає 632,4 км². Територія громади межує на півночі з Здолбунівським районом Рівненської області, на сході з Білогірським районом Хмельницької області, на півдні та заході – з громадами Кременецького району Тернопільської області.

Загальна кількість населення Шумської громади станом на січень 2025 року становить 22155 осіб, у тому числі м. Шумськ 4657 осіб [9].

Рішенням сесії міської ради від 23 жовтня 2025 року № 8110 затверджена структура та загальна чисельність апарату Шумської міської ради та її виконавчих органів у кількості 114 штатних одиниць. Протягом 2024 року рішеннями сесій внесено зміни у структуру міської ради та утворено архівний сектор; відділ мобілізаційної роботи та введення військового обліку (Додаток Б).

Таблиця 1. Схема розподілу повноважень у Шумській міській раді та її виконавчих органів у 2025 році.



Із вересня 2022 року посада заступника міського голови з питань роботи виконавчих органів ради, який відповідав за економічну сферу, залишається

вакантною. Його повноваження тимчасово розподілено між керівництвом міської ради.

Значною зміною для Шумської міської ради у вересні 2025 року стало призначення радника міського голови з питань євроінтеграції на громадських засадах. За сприяння радника відбулося підписання Угоди про партнерство між містом Соколів-Підляський (Республіка Польща) та містом Шумськ.

Отже, структура, функції та повноваження органів місцевого самоврядування є ключовими елементами їхньої діяльності та визначають їхню роль у системі публічної влади, забезпечуючи реалізацію прав територіальних громад на самоврядність. Законодавчо закріплений поділ на власні та делеговані повноваження, а також принципи професійності, відкритості, підзвітності формують основу ефективного управління на місцях.

Приклад Шумської міської ради демонструє практичну реалізацію реформи децентралізації: розширення компетенцій, укрупнення територіальних громад, зміну адміністративно-територіального устрою, зростання кадрового потенціалу та створення нових структурних підрозділів. Загалом забезпечує підвищення спроможності громади, якісніше надання публічних послуг та зміцнення місцевої демократії.

2.2. Сучасні виклики у діяльності міської ради

Негативний вплив російсько-української війни для нашої держави на соціально-економічну, демографічну, екологічну сфери зумовлює необхідність використання інноваційних методів та моделей відновлення регіонів України загалом та територіальних громад зокрема.

Для мешканців Шумської громади важливими питаннями, які виникли внаслідок війни стали внутрішня міграція та значна кількість людей, які залишилися без житла, релокація бізнесу, зростання безробіття, потреба в створенні центрів підтримки для військових та їхніх родин, а також необхідність адаптації інфраструктури міст і сіл для людей з інвалідністю.

З початком дії воєнного стану законодавством було встановлено низку обмежень у сфері повноважень органів місцевого самоврядування, необхідних для забезпечення оборони держави та організації військового спротиву. Одним із додаткових викликів, що постали перед місцевим самоврядуванням у перші дні війни, став масовий наплив внутрішньо переміщених осіб, зокрема у 2022 році Шумська громада прийняла понад 3200 осіб. З метою вирішення цієї проблеми було організовано процедури реєстрації відповідного статусу, оформлення довідок, а також за участі членів територіальних громад забезпечено розміщення людей, які залишили свої домівки [31].

Одним із ключових аспектів сучасних викликів у діяльності органу місцевого самоврядування є ефективне управління кадровими ресурсами, їх оптимізація та адаптація до нових вимог законодавства. Станом на 2025 рік у Шумській міській раді працює 110 працівників, серед яких: 77 працівників апарату міської ради; 6 працівників фінансового управління; 3 працівники служби у справах дітей; 24 працівники управління освіти, культури, молоді, спорту та туризму. Загальна кількість посадових осіб місцевого самоврядування у структурі ради становить 71 особу.

Гендерна структура персоналу характеризується значною перевагою жінок: Зокрема, у міській раді працює 24 чоловіки та 86 жінок, що відображає

загальну тенденцію високої частки жінок у сфері муніципального управління. Проте, незважаючи на чисельну перевагу жінок, саме чоловіки переважно займають керівні посади, що свідчить про наявність традиційних гендерних диспропорцій у розподілі управлінських функцій.

Закон України «Про правовий режим воєнного стану» в редакції від 14 травня 2025 року встановлює правові основи функціонування органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. У ньому врегульовано порядок здійснення повноважень, а також передбачено спрощення процедур ухвалення кадрових рішень щодо посад в органах місцевого самоврядування і керівників підприємств комунального сектору економіки [6].

Зокрема, з 2022 року у Шумській громаді у зв'язку із законодавчими змінами на вакантні посади в міській раді призначення кандидатів відбувається без конкурсного відбору. Для цього достатньо надати основний перелік документів, заяву, заповнити стандартну особову картку та документи про громадянство, освіту й досвід роботи, якщо людина відповідає кваліфікаційним вимогам.

Такі зміни були запроваджені на підставі Закону України від 12 травня 2022 року № 2259-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану». Закон ухвалено в умовах перших тижнів повномасштабного вторгнення РФ, коли існували значні ризики для життя та здоров'я кандидатів і членів конкурсних комісій. Масовані авіаудари по будівлях органів влади, зокрема по адміністративних приміщеннях, унеможлилювали безпечно проведення конкурсів у звичному форматі. Тому тимчасове скасування конкурсу було вимушеним та спрямованим на забезпечення безперервності роботи органів місцевого самоврядування [36, с. 289].

Відповідно до законодавства, після припинення чи скасування воєнного стану, але не пізніше ніж через шість місяців з дня його припинення або скасування, на посади в органах місцевого самоврядування має бути оголошено

конкурс. Зокрема, у Шумській громаді необхідно буде провести конкурси на 25 вакансій: 23 – у міській раді та 2 – на посади керівників комунальних установ.

Аналіз динаміки кадрових змін протягом 2022-2025 років свідчить про значну плинність кадрів, що є одним із ключових управлінських викликів. Значна кількість працівників змінили місце роботи через військові дії та вимушений виїзд за межі громади або країни, що істотно вплинуло на кадрову стабільність та потребувало оперативного доукомплектування штатів.

Таблиця 2. Динаміка кадрових змін у Шумській міській раді у 2022-2025 роках.

Рік	Прийнято на посади	Звільнено з посад
2022	10	10
2023	15	14
2024	15	15
2025	9	5

Як видно з динаміки, показники прийому та звільнення кадрів упродовж 2022-2024 років залишалися приблизно рівними, що вказує на стабільний, але доволі високий рівень ротації персоналу. У 2025 році відзначається зниження кількості звільнень. Внаслідок поступового підвищення рівня оплати праці та покращення умов роботи працівники стали виявляють більшу зацікавленість у збереженні займаних посад. Це сприяло зміцненню кадрової стабільності та зменшенню плинності персоналу.

Важливим викликом останніх років стало впровадження електронного обліку трудової діяльності. Протягом червня–липня 2025 року у Шумській міській раді було оцифровано та передано до Пенсійного фонду України трудові книжки всіх працівників апарату міської ради. Це здійснено відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обліку трудової діяльності працівника в електронній формі» від 05 лютого 2021 року № 1217-ІХ.

Основні проблеми, з якими стикнулася Шумська громада, особливу увагу було приділено безпеці, кадровим змінам (через міграцію), а також ментальному здоров'ю мешканців. Також додатковими викликами для органу місцевого самоврядування стало:

- недостатнє фінансування, місцевий бюджет є обмеженим, що ускладнює реалізацію проєктів;

- збільшення кількості вразливих категорій населення, в тому числі внутрішньо переміщених осіб, родин військовослужбовців, родин полеглих та безвісти зниклих захисників, маломобільних груп населення [22, с. 124].

Незважаючи на виклики, які виникають, Шумська громада демонструє високий рівень інституційної та управлінської спроможності, що підтверджується її лідерством у Рейтингу спроможності громад Тернопільської області. Станом на листопад 2025 року громада очолює рейтинг серед 55 територіальних громад та утримує I місце протягом шести місяців поспіль. Оцінювання здійснюється за 7 ключовими напрямками, де Шумська громада показала такі результати: економіка – 1 місце, робота з ветеранами – 3 місце, цифровізація – 8 місце, житлово-комунальне господарство – 10 місце, фінанси – 13 місце, освіта та спорт – 14 місце, сектор безпеки – 14 місце. Досягнення високої загальної позиції зумовлене насамперед стабільністю показників в економічній сфері, фінансовому управлінні, освітньому секторі та сфері безпеки.

Рейтинг спроможності громад Тернопільської області є інструментом комплексної оцінки їх соціально-економічного розвитку, що дозволяє виявляти сильні сторони, визначати проблемні зони та забезпечувати прозорість управлінських процесів. З метою підвищення якості управління, зміцнення фінансової спроможності місцевих бюджетів та покращення доступності послуг для населення, Тернопільська обласна військова адміністрація щомісячно проводить рейтингову оцінку [2].

У зв'язку із виникненням нових викликів у Шумській міській раді спостерігається суміщення кадрових функцій із низкою інших адміністративних завдань. Через недостатні обсяги фінансування громади не можуть дозволити

собі утримання повноцінного кадрового підрозділу, тому облік персоналу, ведення документації, військовий облік, архівна справа та управління персоналом нерідко концентруються в одній посаді. Це породжує надмірне навантаження, знижує якість виконання функцій і унеможлиблює впровадження сучасних HR-практик [37, с. 183].

Окремою складовою кадрової роботи є забезпечення реалізації працівниками їхніх соціальних гарантій. Статистика поданих заяв у апараті Шумської міської ради на щорічні, додаткові та соціальні відпустки, а також відпустки без збереження заробітної плати демонструє сталу тенденцію до зростання. Протягом 2022-2025 років кількість таких заяв становила: у 2022 році – 313 заяв, у 2023 році – 339, у 2024 році – 364, у 2025 році – 382. Зростання кількості звернень пов'язане як із кадровим навантаженням на працівників, так і з наслідками тривалих кризових умов, зокрема воєнного стану, що підвищує потребу персоналу в додатковому відпочинку та соціальній підтримці.

Для подолання викликів, з якими зіштовхнулися органи місцевого самоврядування (в тому числі Шумська міська рада) під час війни пропонується:

а) Запровадження ефективної системи кризового управління та створення оперативних штабів для швидкої координації дій у змінних умовах.

б) Перегляд і коригування місцевих бюджетів та програм відповідно до нових обставин.

в) Впровадження програм соціальної підтримки для вразливих верств населення (пенсіонерів, інвалідів, сімей з дітьми).

г) Співпраця з центральними органами влади для отримання ресурсів і підтримки.

д) Впровадження електронних сервісів для забезпечення доступу до адміністративних послуг в умовах обмежень.

е) Використання соціальних медіа для інформування населення про зміни, новини та важливу інформацію.

є) Активізація залучення населення до прийняття рішень.

ж) Пошук можливостей отримання фінансової допомоги від міжнародних організацій.

з) Оперативний перегляд і перерозподіл бюджетних коштів на найважливіші потреби громади.

Важливо врахувати, що ефективне місцеве самоврядування під час війни вимагає швидкої реакції на виклики та гнучкості в управлінні. Співпраця з населенням, військовими структурами та міжнародними організаціями й ключовими аспектами для забезпечення стабільності та безпеки громади в умовах воєнного стану [22, с. 127].

Отже, сучасні виклики у діяльності Шумської міської ради значною мірою пов'язані з умовами воєнного стану, необхідністю оперативного прийняття рішень, співпрацею з військовими адміністраціями та забезпеченням потреб внутрішньо переміщених осіб. Додатковими проблемами залишаються обмеженість фінансових ресурсів, потреба в модернізації управлінських процесів та впровадженні сучасних технологій. Це вимагає пошуку нових підходів до організації роботи ради.

Висновки до розділу 2. Аналіз сучасного стану організації діяльності Шумської міської ради показав, що її структура та функціонування в цілому відповідають вимогам законодавства та основним принципам місцевого самоврядування. Організаційна модель передбачає взаємодію представницького органу, виконавчих органів і посадових осіб, що забезпечує комплексне вирішення питань місцевого значення. Це дозволяє громаді брати активну участь у процесі управління, водночас забезпечуючи ефективність реалізації делегованих державою повноважень.

Разом із тим сучасні виклики, зумовлені воєнним станом, суттєво вплинули на діяльність міської ради. Органи місцевого самоврядування вимушені адаптувати свої процеси до умов підвищеної відповідальності, обмежених ресурсів та необхідності співпраці з військовими адміністраціями. Водночас значним випробуванням стало забезпечення належної підтримки внутрішньо переміщених осіб та організація їх інтеграції в місцеві громади.

Фінансові та кадрові обмеження, складності у прийнятті управлінських рішень і недостатній рівень цифровізації діяльності залишаються важливими проблемами. Це знижує ефективність роботи органів місцевого самоврядування та потребує впровадження інноваційних управлінських рішень, здатних підвищити спроможність міської ради в умовах кризи.

Шумська міська рада демонструє достатню стійкість та здатність виконувати свої повноваження навіть у складних умовах воєнного стану, однак її діяльність потребує модернізації, оптимізації управлінських процесів та впровадження нових підходів до організації роботи.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ШУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1. Модернізація управлінських процесів у органі місцевого самоврядування

В умовах трансформації державного управління, реформування публічної служби та децентралізації влади в Україні питання ефективного управління персоналом набуває першорядного значення, оскільки саме кадровий потенціал є ключовим фактором реалізації державної політики, забезпечення сталого розвитку та надання якісних адміністративних послуг. Сфера державної служби, як одна з фундаментальних складових публічного сектору, характеризується наявністю широкого спектру проблем і ризиків, що мають системний характер і безпосередньо впливають на результативність роботи органів державної влади та місцевого самоврядування.

Таблиця 3. Вікова структура апарату Шумської міської ради та її виконавчих органів

Вікова група	Частка працівників, %	Проблемні аспекти
До 30 років	5 %	Низька мотивація, нижча зарплата через менший стаж, обмежені перспективи зростання
31-45 років	35 %	Найбільш активна частина, потребує кар'єрного стимулу
46-60 років	53 %	Ризик професійного вигорання, потреба в перекваліфікації
60+ років	7 %	Проблема оновлення кадрів, невисока гнучкість адаптації

Аналіз вікової структури працівників апарату Шумської міської ради та її виконавчих органів свідчить про наявність помітного дисбалансу у вікових категоріях, що безпосередньо впливає на кадрову стабільність, динамічність управлінських процесів і адаптивність до сучасних викликів. Найменшою є частка молоді віком до 30 років, яка становить лише 5 % у загальній структурі. Це є критичним індикатором слабого оновлення апарату та відділів міської ради, втрати кадрового потенціалу в довгостроковій перспективі та відсутності дієвих механізмів залучення випускників і молодих спеціалістів до публічного управління.

Основними причинами низької молодіжної участі виступають обмежена конкурентоспроможність оплати праці, відсутність інституційно оформленої кар'єрної моделі та загальне враження про діяльність у органах місцевого самоврядування як консервативну й малопривабливу сферу [14].

Працівники міської ради віком від 31 до 45 років становлять 35 %. Це активна частина міської ради, що здебільшого виконує основні функціональні обов'язки й забезпечує управлінську стійкість. Разом з тим саме ця вікова група найбільше потребує підтримки у розвитку управлінських компетентностей, гнучких форм зайнятості, можливості участі в міжнародних програмах стажування, а також прозорих механізмів кар'єрного просування. Її збереження та утримання є критично важливими для спроможності до реалізації реформ.

Найбільший відсоток працівників міської ради – у віковій групі 46-60 років, що складають 53 %. Ця категорія має значний досвід, але також стикається з ризиком професійного вигорання, опором до змін і потребою в перепрофілюванні навичок, особливо в умовах цифровізації управлінських процесів. Для цього віку характерні високий рівень стабільності, проте водночас знижується гнучкість мислення, що може уповільнювати інноваційні процеси в апараті управління. Важливим аспектом є також формування програм підтримки для службовців передпенсійного віку, включаючи менторські ініціативи та гідне завершення кар'єри [27].

Для більшості міських територіальних громад впровадження HR-аналітики (Human Resources аналітика – процес збору даних про кандидатів й співробітників компанії) залишається фактично невідомим або недоступним. Відсутність культури збору, систематизації та аналізу HR-даних призводить до непрозорості в прийнятті кадрових рішень, неможливості оцінювання ефективності діяльності персоналу, а також ігнорування факторів, що впливають на плинність кадрів, їх розвиток чи мотивацію. Такий рівень цифрової неготовності суттєво знижує здатність системи публічного управління бути адаптивною, орієнтованою на результат і гнучкою до змін.

Позитивніша ситуація спостерігається в контексті онлайн-конкурсів на вакансії, хоча й тут процес є нерівномірним. Певна частина органів місцевого самоврядування використовує портали та електронні форми подання документів, однак у значній кількості громад і органів середнього рівня ці процедури досі відбуваються в паперовій або змішаній формі. Це знижує доступ громадян до участі в конкурсах, не забезпечує повної прозорості та ускладнює контроль за дотриманням конкурсних процедур.

Одним з найбільш інтенсивно впроваджуваних напрямів є електронізація баз даних посадовців, що формує підґрунтя для централізованого управління людським капіталом у межах єдиного державного кадрового простору. Використання електронних особових справ, цифрових реєстрів, уніфікованих профілів працівників не лише зменшує обсяг паперової документації, а й забезпечує постійний доступ до актуальної кадрової інформації, що є критично важливим у процесах ротації, атестації, формування кадрового резерву та моніторингу службового просування. Зокрема, інформаційна система управління державним ресурсом на рівні центральних органів виконавчої влади виступає як базовий інструмент для уніфікації процедур кадрової роботи, підвищення узгодженості управлінських дій та оперативності прийняття рішень, що базуються на даних [29].

Цифрова трансформація кадрової діяльності також охоплює автоматизацію конкурсних процедур на зайняття посад державної служби.

Використання електронних платформ для подачі документів, відбору кандидатів, проведення онлайн-тестування, організації відеоспівбесід, цифрового оцінювання відповідності кваліфікаційним вимогам створює принципово нові умови для реалізації принципів відкритості, об'єктивності та рівності доступу до публічної служби. Завдяки такому підходу мінімізується вплив суб'єктивних чинників, підвищується якість добору кадрів, спрощуються управлінські процедури, а також формуються передумови для централізованого контролю за дотриманням законодавства в сфері державної служби. Усе це в сукупності сприяє зниженню корупційних ризиків, формуванню довіри громадян до державних інституцій, а також підвищенню престижу публічної служби як сфери професійної реалізації [27].

Паралельно з цим в українському публічному управлінні почали з'являтися приклади застосування передових HR-практик, які ще донедавна вважалися виключною прерогативою бізнес-середовища. Методи *performance management*, що передбачають управління за результатами з чітко встановленими показниками, електронне анкетування задоволеності персоналу, визначення індексу залученості, моделювання компетентнісних профілів – усе це вже починає впроваджуватись у межах експериментальних або цільових HR-програм, ініційованих прогресивними органами публічної влади. Ці підходи дозволяють відійти від формального оцінювання службовців, що раніше зводилося до загальних характеристик і типових шаблонів, і перейти до реального вимірювання впливу конкретного працівника на досягнення цілей установи, реалізацію стратегічних завдань, покращення якості публічних послуг [23, с. 62].

В умовах гібридної зайнятості, особливо після пандемії COVID-19, надзвичайної актуальності набули цифрові інструменти внутрішньої комунікації – корпоративні портали, месенджери, відеозв'язок, системи управління задачами (наприклад Microsoft Teams). Їх використання дозволяє забезпечити синхронізацію між підрозділами, оперативний обмін інформацією, підтримку організаційної культури. Водночас органи місцевого самоврядування

потребують адаптації таких інструментів до вимог інформаційної безпеки, збереження конфіденційності, дотримання регламентів документообігу.

Станом на сьогодні, система професійного розвитку публічних службовців в Україні є фрагментарною, часто формалізованою, обмеженою в ресурсах і слабо пов'язаною з реальними потребами органів влади. Традиційні підходи до підвищення кваліфікації, які домінували в попередні десятиліття, здебільшого зводилися до участі працівників у періодичних курсах при навчальних закладах, що часто не мали безпосереднього зв'язку з функціональними обов'язками службовців. Такий підхід не враховує специфіки змін у нормативно-правовому середовищі, динаміки управлінських викликів, необхідності швидкого реагування на кризові ситуації та орієнтації на громадянина як на клієнта публічної послуги. Крім того, у багатьох випадках участь у навчальних заходах відбувається формально, з мінімальною мотивацією до застосування здобутих знань на практиці [27].

У контексті переходу до компетентнісної моделі управління персоналом, актуальним є не лише формальне навчання, а й розвиток таких підходів, як безперервне професійне навчання, самонавчання, наставництво, коучинг, участь у професійних спільнотах, обмін практиками, розробка індивідуальних планів розвитку. Це вимагає від органів місцевого самоврядування переходу до стратегічного планування професійного розвитку персоналу на основі аналізу потреб, оцінки поточного рівня компетентностей працівників, визначення прогалин та постановки чітких цілей щодо підвищення кваліфікації. Одним із важливих інструментів у цьому процесі є систематичне проведення оцінювання службовці мають не лише фіксувати досягнення або недоліки, але й сприяє розвитку співробітників та покращенню їхньої роботи.

Поряд із цифровими інструментами важливо не нехтувати традиційними, але модернізованими підходами до професійного розвитку, такими як наставництво, фасилітація, управління знаннями на основі кейсів. Особливо важливим є обмін досвідом між працівниками органів влади різних рівнів, залучення кращих практик із суміжних сфер, міжвідомча комунікація на тему

професійного розвитку. Доцільно також стимулювати участь службовців у науково-практичних конференціях, конкурсах професійної майстерності, освітніх стажуваннях, що сприяють як збагаченню знань, так і формуванню інституційного престижу служби у органах місцевого самоврядування загалом [23, с. 61].

Для вдосконалення системи ефективного управління персоналом у Шумській міській раді можна запропонувати комплекс дій:

- підготовка програми мотивації персоналу: формування мотиваційної системи, що забезпечить ефективне використання кадрового потенціалу;
- розробка системи адаптації для нових колег до умов праці та соціальних норм, що діють у колективі;
- удосконалення системи підвищення кваліфікації. Розроблення програми навчання для новообраних посадових осіб у перший місяць їхньої роботи (для працівників без досвіду). Проведення оцінювання потреб працівників щодо тематик та форм навчання. Забезпечення можливості навчання за напрямками вузької спеціалізації [19, с. 198].

Також важливим фактором розвитку міської ради може бути стимулювання самоосвіти своїх працівників, надаючи доступ до різних освітніх ресурсів і заохочуючи самостійне навчання. Участь фахівців у міжнародних проєктах, таких як USAID, U-LEAD, ПРООН, IREX, Polaris не лише мотивує їх до постійного оновлення знань, але й надає можливість обміну досвідом з колегами з інших країн, що формує середовище для навчання та розвитку, де працівники можуть знайомитися з новітніми практиками.

Шумська міська рада залучає своїх співробітників до різноманітних проєктів, що сприяє розвитку нових компетенцій і надає можливість отримати цінний досвід. Участь у проєктах не лише дозволяє працівникам розширити свої професійні можливості, але й формує середовище для обміну знаннями та практиками, є складовою кадрової політики [12].

Також важливим кроком для покращення модернізації управлінських процесів на даний час є розробка проєкту Статуту Шумської міської

територіальної громади. Документ формується за експертної підтримки Програми Polaris «Підтримка багаторівневого врядування в Україні», що фінансується урядом Швеції через Шведське агентство з питань міжнародної співпраці та розвитку Sida і реалізується SALAR International. Статут стане основою для прозорості та системної діяльності органу місцевого самоврядування, визначатиме механізми участі мешканців у прийнятті управлінських рішень, а також підвищить рівень підзвітності та відкритості влади. У перспективі ухвалення Статуту сприятиме зміцненню демократичних практик, формуванню довіри між громадянами та місцевою владою, а також створить умови для ефективнішого та відповідального управління розвитком громади [11].

Отже, покращення та модернізація управлінських процесів у Шумській міській раді сприятиме удосконаленню організаційної структури, оптимізації кадрових процедур, посиленню прозорості у прийнятті рішень та підвищенню рівня взаємодії з громадськістю. Запровадження сучасних методів управління сприятиме підвищенню ефективності діяльності органу місцевого самоврядування та зміцненню його інституційної спроможності.

3.2. Впровадження інноваційних підходів та сучасних технологій для підвищення ефективності діяльності міської ради

Сучасні умови функціонування органів місцевого самоврядування вимагають від них постійної модернізації управлінських процесів, що зумовлено як зростанням очікувань громадян, так і розвитком цифрових технологій. Для Шумської міської ради особливо актуальним є використання інноваційних підходів, які дозволяють оптимізувати діяльність апарату ради, забезпечити прозорість ухвалення рішень та підвищити рівень довіри населення до влади.

Одним із ключових напрямів модернізації є впровадження електронного документообігу, який дозволяє мінімізувати час на опрацювання вхідної та вихідної кореспонденції, скоротити витрати на папір та зберігання архівів, а головне – забезпечити контроль за виконанням доручень. Перехід до електронних систем управління документами дає змогу формувати єдину базу рішень і звернень, що суттєво підвищує ефективність роботи апарату ради.

Законодавча база України регулює питання електронного документообігу, встановлюючи його правові засади та вимоги до організації в органах місцевого самоврядування. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» визначає правовий статус електронних документів, порядок їх створення, зберігання та використання. Закон України «Про електронні довірчі послуги» регламентує питання застосування електронного цифрового підпису та ідентифікації користувачів. Оригіналом електронного документа вважається електронний примірник документа з обов'язковими реквізитами, у тому числі з електронним підписом автора або підписом, прирівняним до власноручного підпису [38].

Впровадження електронного документообігу в Шумській міській раді здійснюється поетапно. Проведено аналіз поточного стану діловодства, зокрема оцінено наявні проблеми у роботі з документами та визначено напрями необхідних змін.

У листопаді 2024 року у Шумській міській раді впроваджено систему електронного документообігу «АСКОД», доступ до якої отримали управління, відділи, 16 старостинських округів та комунальні установи, всього 27 робочих місць. Для забезпечення ефективної роботи проведено навчання у два етапи: перший – для керівництва міської ради та керівників структурних підрозділів; другий – для спеціалістів, у тому числі відповідальних за ведення діловодства в кожному підрозділі.

На цьому етапі у системі електронного документообігу «АСКОД» здійснюється реєстрація вхідної, вихідної та внутрішньої документації, за винятком документів з кадрових питань. Персональну відповідальність за впровадження та належне функціонування СЕД «АСКОД» у підпорядкованих підрозділах покладено на керівників самостійних структурних підрозділів та посадових осіб міської ради.

У 2025 році кількість користувачів системи електронного документообігу «АСКОД» розширено, станом на листопад 2025 року доступ отримали 58 працівників міської ради та комунальні установи. Додали доступи для заступників начальників відділів, діловодів у старостинських округах та спеціалістам.

Завдяки системі електронного документообігу:

- значно скорочуються терміни підготовки і виконання документів, відповідно і пришвидшення ухвалення управлінських рішень;
- забезпечується прозорість і контрольованість на будь-якому етапі роботи з документами;
- підвищується рівень захисту документів від несанкціонованого доступу;
- зменшуються витрати на папір, друк і зберігання паперових документів;
- підвищується ефективність роботи як окремих службовців, так і органу місцевого самоврядування [17, с. 175].

Впровадження електронного документообігу є необхідним кроком для модернізації управління територіальними громадами. Він забезпечує швидку обробку документів, підвищує прозорість діяльності органів місцевого

самоврядування та зменшує фінансові витрати. Проте цей процес потребує відповідного фінансування, навчання персоналу та розв'язання питань кібербезпеки [25].

Попри значні переваги системи електронного документообігу, її використання в Шумській міській раді супроводжується низкою проблем. Однією з головних є низький рівень цифрової грамотності працівників, частина службовців не мають достатніх навичок роботи з електронними системами, що уповільнює процеси впровадження та використання «АСКОДу». Також часткова інтеграція з іншими державними системами створює труднощі у взаємодії з органами влади різного рівня. Відсутність єдиної платформи ускладнює обмін документами між місцевими та центральними органами, що може призводити до затримок у прийнятті рішень.

Шумська міська громада поступово впроваджує цифрові зміни відповідно до сучасних інноваційних рішень у різних сферах життєдіяльності. Такі кроки узгоджуються з цілями регіональної програми інформатизації «Цифрова Тернопільщина» на 2025-2027 роки, затвердженої розпорядженням начальника Тернопільської ОВА від 15 грудня 2024 року № 710/01.02-01, яка визначає основні принципи розвитку інформаційних систем з метою забезпечення ефективної реалізації реформ у різних галузях життєдіяльності області [10].

Згідно з регіональною програмою інформатизації «Цифрова Тернопільщина» на 2025-2027 роки в області, в тому числі і Шумській громаді, наявні проблеми, що потребують розв'язання:

- недостатній рівень впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у системі публічного управління та адміністрування, а також у ключових секторах розвитку регіону;

- повільні темпи розвитку внутрішніх систем електронного документообігу, інформаційно-аналітичних інструментів та технологій підтримки ухвалення управлінських рішень у місцевих органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування;

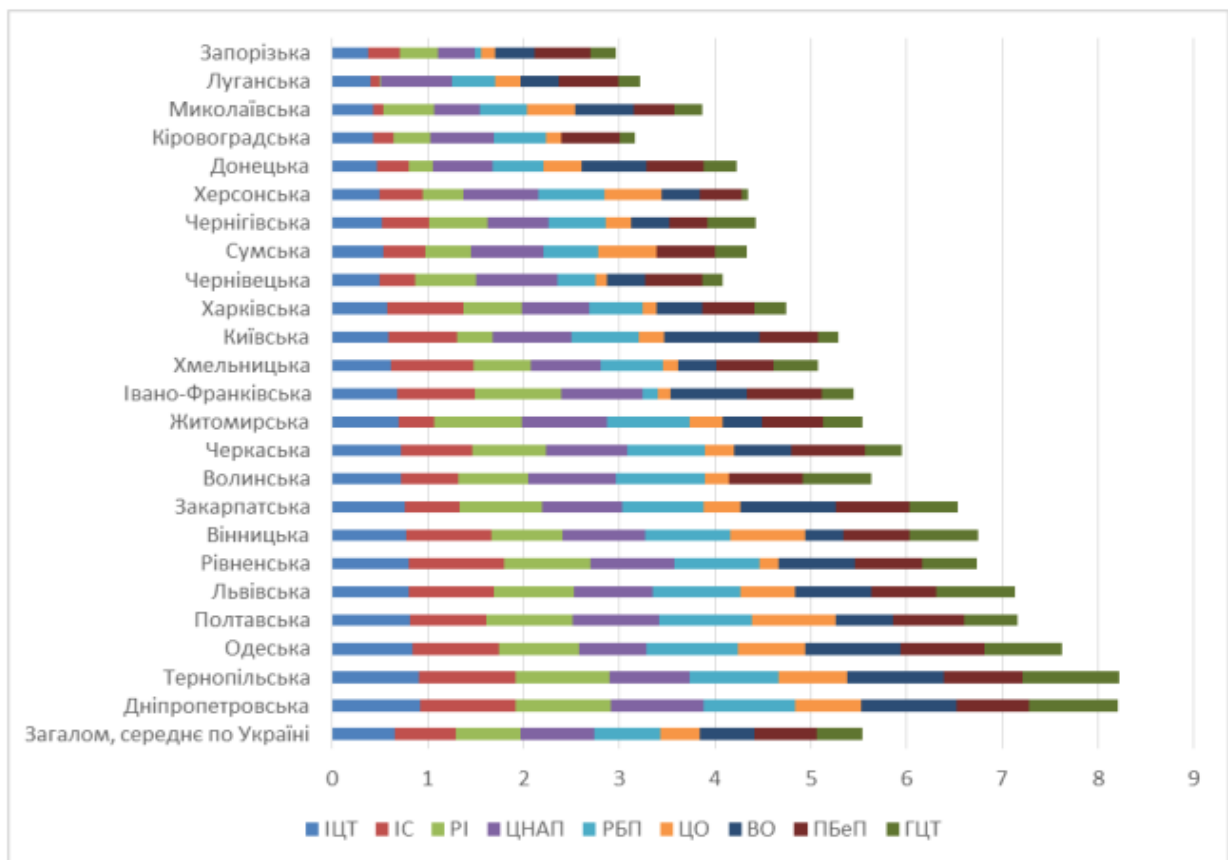
- низький рівень прозорості оприлюднення інформації та даних у місцевих органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування;
- значна кількість застарілої комп'ютерної техніки в місцевих органах виконавчої влади, органах місцевого самоврядування та заснованих ними підприємствах, установах і організаціях;
- нерозвинена інфраструктура інформатизації на окремих територіях регіону, «цифрова нерівність» у використанні інформаційно-комунікаційних технологій між міськими та сільськими територіями, а також між населеними пунктами;
- низькі показники фіксованого та мобільного широкосмугового доступу до мережі Інтернет у розрізі окремих населених пунктів територіальних громад, зокрема у сільській місцевості;
- недостатня спроможність місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та інших публічних інституцій до впровадження цифрової трансформації регіону;
- низький рівень цифрової грамотності різних категорій громадян, які проживають у регіоні, а також працівників публічної сфери [10].

Удосконалення управлінських процесів передбачає активніше залучення громадян до формування та реалізації рішень. Інноваційними підходами в цьому напрямі є використання платформ для електронних петицій, онлайн-консультацій та громадських опитувань. Це створює можливість для міської ради враховувати громадську думку при розробці програм розвитку громади.

Згідно зі статистичними даними, представленими на платформі «Дія. Цифрова громада» від Міністерства цифрової трансформації України, оприлюднено рейтинг індексу цифровізації регіонів та громад України за III квартал 2025 року. У звіті визначено показники за такими напрямками, як цифрова економіка, цифрові навички, цифрова інфраструктура та цифровізація публічних послуг.

Зі 100 можливих балів Шумська громада має загальний індекс 42,91, тоді як середній показник по Тернопільській області становить 49. Найнижчі результати громади зафіксовано у сфері впровадження цифрових технологій для бізнесу, а найвищі – у напрямках цифровізації охорони здоров'я та розвитку електронної демократії. [2].

Загалом оцінюючи структуру індексу цифрової трансформації регіонів України, варто відмітити, що найвищі значення мають субіндекси, пов'язані з наданням цифрових послуг, розвитком центрів надання адміністративних послуг та впровадженням безпаперового документообігу. Це свідчить про здатність регіонів швидко адаптовувати публічні послуги до умов воєнного стану та формувати основу для більш зручного, людиноцентричного підходу в наданні публічних послуг. На діаграмі представлено рейтинги цифрової трансформації областей України у період повномасштабної війни [20, с. 54].



Примітка: Умовні позначення: ІС - інституційна спроможність; РІ - розвиток Інтернету; ЦНАП - розвиток центру надання адміністративних

послуг; РБП - безпаперовий розвиток; ЦО - цифрова освіта; ВО - візитівка області; ГЦТ - галузева цифрова трансформація; ПБеП - розвиток базових цифрових послуг (е-послуг).

Відповідно до результатів дослідження ООН E-Government Development Index 2024, Україна посіла перше місце у світі за рівнем залучення громадян до державних онлайн-сервісів (E-Participation). Міжнародний рейтинг, який розробляє ООН, оцінює розвиток електронного урядування та активність громадян у взаємодії з державою через цифрові інструменти. Крім того, Україна зайняла п'яте місце в Online Service Index, що аналізує якість та доступність онлайн-послуг у 193 країнах світу. [1].

Загалом інноваційні технології можуть бути ефективними лише за умови належної підготовки кадрів. Постійний обмін досвідом із іншими громадами та участь у міжнародних проєктах дозволяють переймати найкращі практики та впроваджувати їх у діяльність Шумської міської ради.

Отже, впровадження інноваційних підходів та сучасних технологій у діяльність Шумської міської ради є не лише технічним оновленням, а насамперед модернізацією управлінських процесів. Це дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень, зробити їх прозорими та підзвітними громаді, знизити рівень бюрократизації та забезпечити більш якісне обслуговування мешканців. Таким чином, цифровізація та інновації стають ключовим інструментом розвитку місцевого самоврядування в сучасних умовах.

Висновки до розділу 3. На основі проведеного дослідження визначено, що удосконалення діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема Шумської міської ради, потребує комплексних заходів, спрямованих на модернізацію управлінських процесів і впровадження сучасних технологій. Це дозволить не лише підвищити ефективність прийняття рішень, а й забезпечити прозорість, підзвітність та відкритість влади перед громадою.

Особливе значення має оптимізація організаційної структури ради, вдосконалення кадрової політики та підвищення кваліфікації працівників.

Важливим кроком є налагодження ефективних механізмів комунікації з населенням, що сприятиме розвитку громадянського суспільства та активнішій участі мешканців у прийнятті управлінських рішень.

Впровадження інноваційних підходів, таких як електронне врядування, автоматизація документообігу, цифрові сервіси для мешканців, здатне суттєво знизити бюрократичне навантаження, скоротити час на розгляд питань і водночас підвищити рівень довіри громадян до органів влади.

Таким чином, запропоновані заходи з модернізації управлінських процесів і впровадження інноваційних технологій є ключовими напрямками підвищення ефективності діяльності Шумської міської ради. Їх реалізація створить умови для сталого розвитку громади, підвищить її спроможність протидіяти сучасним викликам і сприятиме формуванню якісно нової моделі місцевого самоврядування.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було проаналізовано теоретичні основи організації діяльності органів місцевого самоврядування, нормативно-правову базу їх функціонування та особливості практичної реалізації цих положень на прикладі Шумської міської ради. Встановлено, що місцеве самоврядування в Україні ґрунтується на положеннях Конституції та спеціальних законів, зокрема Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», а також відповідає принципам, закріпленим у Європейській хартії місцевого самоврядування.

Аналіз діяльності Шумської міської ради показав, що цей орган виконує широкий спектр функцій, спрямованих на забезпечення розвитку громади, надання адміністративних послуг, управління комунальною власністю та організацію роботи місцевих установ. Разом із тим виявлено низку проблем, пов'язаних із обмеженими фінансовими ресурсами, кадровими труднощами, а також необхідністю реагування на сучасні виклики – зокрема цифровізацію управління та потребу в налагодженні більш ефективної комунікації з громадянами.

У роботі запропоновано напрями вдосконалення організації діяльності Шумської міської ради, серед яких – модернізація управлінських процесів, підвищення професійного рівня кадрів, запровадження електронних сервісів. Важливим також є впровадження інноваційних підходів до управління, що дозволять зробити діяльність міської ради більш відкритою, результативною та орієнтованою на потреби населення.

Отже, удосконалення організації діяльності органів місцевого самоврядування має стратегічне значення для розвитку демократичних інститутів в Україні. Вироблені у цій роботі пропозиції можуть бути використані на практиці для підвищення ефективності роботи Шумської міської ради та сприятимуть подальшому зміцненню місцевого самоврядування як основи демократичного суспільства і важливого чинника розвитку територіальних громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

Джерела:

1. UN E-Government Knowledgebase. E-Government Development Index. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center>.
2. Дія. Цифрова громада. Шумська громада. URL: https://hromada.gov.ua/community/te/shumska_miska_hromada_kremeneckij_rn.
3. Європейська хартія місцевого самоврядування: офіц. текст. Страсбург, 15.10.1995 р., ратифікована Україною 17.07.1997 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text.
4. Конституція України: офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 96 с. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>.
5. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. Дата оновлення: 12.09.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>.
6. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.
7. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7.06.2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.
8. Програма соціально-економічного розвитку Шумської міської об'єднаної територіальної громади на 2017 рік : рішення виконавчого комітету Шумської міської ради від 22.12.2016 р. № 94. URL: <https://shumska-gromada.gov.ua/programma-socialnoekonomichnogo-rozvitku-shumskoi-gromadi-na-2017-rik-15-35-56-26-12-2018/>.
9. Програма соціально-економічного розвитку Шумської міської територіальної громади на 2026-2028 роки: рішення сесії Шумської міської ради від 21.08.2025 р. № 7944.
10. Регіональна програма інформатизації «Цифрова Тернопільщина» на 2025-2027 роки»: розпорядження начальника Тернопільської ОВА від 15.12.2024 р. № 710/01.02-01. URL: <https://oda.te.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia->

rehionalnoi-prohramy-informatyzatsii-tsyfrova-ternopilshchyna-na-2025-2027-roky-2.

11. Статут Шумської міської територіальної громади (проект). URL: <https://shumska-gromada.gov.ua/statut-16-47-35-20-10-2025>.

12. Стратегія розвитку Шумської міської територіальної громади на 2025-2027 роки з перспективою до 2034 року : рішення сесії Шумської міської ради від 15.05.2025 р. № 7684.

Література:

13. Аналіз законопроекту щодо розподілу повноважень органів місцевого самоврядування у зв'язку зі зміною адміністративно-територіального устрою. URL: <https://www.prostir.ua/m/?id=337030>.

14. Антонова Л., Козлова Л. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1921>.

15. Батанов О. Функції територіальних громад як специфічних суб'єктів конституційного права. *Право України*. 1998. № 8. С. 22.

16. Батракова Д. Адміністративно-правове регулювання місцевого самоврядування: порівняльно-правовий аналіз України та Франції : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Одеса, 2017. 201 с. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a1c397a3-bb25-4ede-8ad4-4e5da45af47f/content>.

17. Герасимюк Л., Ольхов-Марчук Н. Упровадження електронного документообігу як напрям цифровізації органів місцевого самоврядування. *Вчені записки ТНУ ім. В. Вернадського. Серія Публічне управління та адміністрування*. 2024. Т. 35 (74), № 1. С. 175. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/1_2024/32.pdf.

18. Грищенко І. Характеристика принципів діяльності органів місцевого самоврядування України. *Наукові праці. Серія: Державне управління*. 2012. Вип. 190. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2012_202_190_15.

19. Гузар Л. Мотиваційні чинники підвищення ефективності діяльності публічних службовців в Україні. Ефективність державного управління. 2013. Вип. 35. С. 198. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe.

20. Жуковська А., Желюк Т. Цифровізація публічних послуг як інструмент стратегічного управління інклюзивним розвитком національної економіки та її громад. *Економічний дискурс*, (3-4), С. 54. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2024-2-5>.

21. Калиновська Т. Поняття нормативно-правових актів органів та посадових осіб місцевого самоврядування, їх юридична природа та ознаки. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/22717/30-Kalynovska.pdf>.

22. Квашук О. Проблеми органів місцевого самоврядування у воєнний час та шляхи їх вирішення. *Виклики та перспективи сучасної науки: теорія, практика, інновації* : матеріали міжнар. наук.-практ. онлайн-конф. (БНАУ, 10-11.04.2025 р.). Біла Церква, 2025. С. 123-124. URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/14067/1/Problemy_orhaniv.pdf.

23. Коваленко О. HR-менеджмент у публічному управлінні: виклики та перспективи. *Вісник НАДУ*. 2020. № 1. С. 60-68.

24. Ковальова О. Організаційне забезпечення діяльності представницького органу місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 1. С. 213-218. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2015_1_30.

25. Козіна В., Федченко Л. Організація діловодства та забезпечення обігу інформації в органах місцевого самоврядування. Харків, 2016. URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/resource/view.php?id=16221>.

26. Корощенко М. Модель «належного урядування» як шлях реформування публічної політики в Україні. *Економіка України*. 2024. № 67 (4), С. 58. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.04.057>

27. Костенко О., Грущинська Н. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Держава*

та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 4 (85). URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/601>.

28. Навіщо децентралізація? URL: <https://decentralization.ua/about>.

29. Никифорова В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2015. 200 с.

30. Однакові повноваження і можливості для всіх громад: Уряд схвалив законопроекти з пакету децентралізації. URL: <https://decentralization.ua/news/14180>.

31. Пшенична Т. Роль органів місцевого самоврядування в ревіталізації територіальних громад України. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1055>.

32. Самойлов А. Принципи діяльності та розподілу компетенцій органів місцевого самоврядування та органів державної влади у контексті децентралізації влади в Україні. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 1. С. 186-188. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001460418>.

33. Титикало Р. Функції органів місцевого самоврядування. *Наукові записки. Серія: Право*. 2022. – С. 286-291.

34. Федоренко В. Конституційне право України: підручник, до 20 річниці Конституції України та 25 річниці незалежності України. Київ: Ліра, 2016. 616 с.

35. Федоренко В. Принципи місцевого самоврядування в Україні: поняття, зміст і система. *Історико-правовий часопис*. 2017. № 2. С. 43-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipch_2017_2_11.

36. Шкільняк М. Модернізація публічної служби – як інструмент управлінських реформ в Україні. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*. 2025. С. 289. URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/armpuvusv/article/view/848>.

37. Шубалий О., Рудь Н., Гордійчук А. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

38. Юридична сила електронних документів: що говорить законодавство? URL: <https://vchasno.ua/yurydychna-syla-elektronnykh-dokumentiv>

39. 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>

40. 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

Табл. 1. Структура та загальна чисельність Шумської міської ради та її виконавчого комітету (рішення від 11 грудня 2015 року).

СТРУКТУРА
та загальна чисельність міської ради та її виконавчого комітету

ЗАТВЕРДЖЕНО
Рішення сесії міської ради



№ п/п	Назва структурного підрозділу і посад	Кількість штатних одиниць
АПАРАТ		
Керівництво		24
1	Міський голова	1
2	Секретар ради	1
3	Заступники	3
4	Секретар виконкому	1
5	Старости	18
Відділ організаційно-кадрової роботи та інформації		3
1	Начальник відділу (реєстр виборців, кадри)	1
2	Головний спеціаліст: оператор комп'ютерного набору (сайт)	1
3	Спеціаліст (видача довідок, погосподарські книги)	1
Відділ звітності та контролю		6
1	Начальник відділу-головбух	1
2	Головний спеціаліст	1
3	Провідний спеціаліст	1
4	Спеціаліст I категорії (соцзахист, культура, охорона здоров'я)	1
5	Водій	1
6	Прибиральник службових приміщень	1
ВСЬОГО апарат		33
СТРУКТУРНІ ПІДРОЗДІЛИ ВИКОНАВЧОГО КОМІТЕТУ		
Відділ правового забезпечення, зв'язків з правоохоронними органами, оборонної та мобілізаційної роботи		4
1	Начальник відділу	1
2	Провідний спеціаліст	1
3	Спеціаліст з питань мобілізаційної роботи	1
4	Спеціаліст з питань надзвичайних ситуацій і цивільного захисту населення	1
Відділ економічного розвитку, торгівлі та інвестицій		3
1	Начальник відділу	1
2	Спеціалісти	2
Відділ житлово-комунального господарства, транспорту, благоустрою, охорони навколишнього природного середовища та інфраструктури		3
1	Начальник відділу	1
2	Головний спеціаліст	1
3	Інспектор з благоустрою (спеціаліст)	1
Відділ комунальної власності та земельних відносин, містобудування, архітектури, капітального будівництва, містобудівного кадастру		4
1	Начальник відділу	1
2	Спеціалісти	3
Центр надання адміністративних послуг		10
1	Начальник центру	1
2	Адміністратор	9
Фінансове управління		7
1	Начальник управління	1
Відділ доходів та видатків бюджету		4
2	Заступник начальника управління- начальник відділу доходів і видатків бюджету	1
3	Головний економіст	3
Сектор бухгалтерського обліку та звітності		2
4	Завідувач сектору-головний бухгалтер	1

5	Головний економіст	1
	Відділ освіти, молоді, культури, туризму та спорту	5
1	Начальник відділу	1
2	Заступник начальника відділу	1
3	Головний спеціаліст	1
4	Спеціаліст I категорії	2
	Управління праці та соціального захисту населення	7
1	Начальник управління	1
2	Державний соціальний інспектор	1
3	Головний спеціаліст з персоніфікованого обліку пільгових категорій громадян	1
4	Головний спеціаліст з виплат і компенсацій	3
10	Головний спеціаліст з контролю за призначенням пенсій	1
	ВСЬОГО по підрозділам	43
	ВСЬОГО	76

Табл. 2. Структура та загальна чисельність апарату Шумської міської ради та її виконавчих органів (рішення від 23 жовтня 2025 року № 8110).

№ п/п	Назва структурного підрозділу і посад	Кількість штатних одиниць
	ВИКОНАВЧИЙ АПАРАТ РАДИ	
	Керівництво	5
1	Міський голова	1
2	Секретар ради	1
3	Заступники голови	2
3	Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету	1
	Старостинські округи	23
1	Андрушівський старостинський округ	1
	Староста	1
2	Бриківський старостинський округ	1
	Староста	1
3	Васьковецький старостинський округ	1
	Староста	1
4	Вілійський старостинський округ	1
	Староста	1
5	Залісцівський старостинський округ	2
	Староста	1
	Діловод	1
6	Кордишівський старостинський округ	1
	Староста	1
7	Людвигівський старостинський округ	1
	Староста	1
8	Онишковецький старостинський округ	2
	Староста	1
	Діловод	1
9	Потуторівський старостинський округ	2
	Староста	1
	Діловод	1
10	Рохманівський старостинський округ	1
	Староста	1
11	Соснівський старостинський округ	1
	Староста	1
12	Стіжоцький старостинський округ	3
	Староста	1
	Діловод	2
13	Суразький старостинський округ	1

	Староста	1
14	Тилявський старостинський округ	2
	Староста	1
	Діловод	1
15	Цеценівський старостинський округ	1
	Староста	1
16	Шумбарський старостинський округ	2
	Староста	1
	Діловод	1
	1.Загальний відділ	4
1.1	Начальник відділу	1
1.2	Заступник начальника відділу	1
1.3	Діловод	1
	Архівний сектор	
1.4	Завідувач сектору	1
	2.Відділ організаційно-кадрової роботи	3
2.1	Начальник відділу	1
2.2	Заступник начальника відділу	1
2.3	Головний спеціаліст	1
	3.Відділ бухгалтерського обліку	4
3.1	Начальник відділу-головний бухгалтер	1
3.2	Заступник начальника відділу	1
3.3	Головний спеціаліст	2
	4.Відділ правового забезпечення	3
4.1	Начальник відділу	1
4.2	Заступник начальника відділу	1
4.3	Головний спеціаліст	1
	5.Відділ мобілізаційної роботи та ведення військового обліку	2
5.1	Начальник відділу	1
5.2	Заступник начальника відділу	1
	6.Відділ економічного розвитку та інвестицій	3
6.1	Начальник відділу	1
6.2	Заступник начальника відділу-інспектор праці	1
6.3	Провідний спеціаліст	1
	7.Відділ земельних ресурсів та охорони навколишнього середовища	4
7.1	Начальник відділу	1
7.2	Заступник начальника відділу	1
7.3	Головний спеціаліст	2
	8.Відділ архітектури та містобудування	3
8.1	Начальник відділу	1
8.2	Головний спеціаліст	1

8.3	Діловод	1
9.Відділ житлово-комунального господарства		3
9.1	Начальник відділу	1
9.2	Провідний спеціаліст	1
Сектор цивільного захисту населення		
9.3	Завідувач сектору	1
10.Відділ «Центр надання адміністративних послуг»		7
10.1	Начальник відділу	1
10.2	Заступник начальника відділу	1
10.3	Адміністратор	5
11.Відділ державної реєстрації		3
11.1	Начальник відділу	1
11.2	Заступник начальника відділу	1
11.3	Державний реєстратор	1
12.Відділ соціального захисту населення		4
12.1	Начальник відділу	1
12.2	Заступник начальника відділу	1
12.3	Головний спеціаліст	2
13.Відділ господарського забезпечення		9
13.1	Робітник по утриманню адмінбудинку	1
13.2	Прибиральник службових приміщень	3
13.3	Водій	1
13.4	Робітник з благоустрою	1
13.5	Сторож	3
ВИКОНАВЧІ ОРГАНИ РАДИ (СТРУКТУРНІ ПІДРОЗДІЛИ ЗІ СТАТУСОМ ЮРИДИЧНОЇ ОСОБИ)		
Фінансове управління		7
1	Начальник управління	1
Відділ доходів бюджету		2
1	Начальник відділу доходів бюджету	1
2	Головний спеціаліст	1
Відділ видатків бюджету		3
1	Заступник начальника управління-начальник відділу видатків бюджету	1
2	Головний спеціаліст	2
Сектор бухгалтерського обліку та звітності		1
1	Завідувач сектору-головний бухгалтер	1
Управління освіти, культури, молоді, спорту та туризму		24
1	Начальник управління	1
Відділ освіти, молоді та спорту		3
1	Начальник відділу	1
2	Заступник начальника відділу	1

3	Головний спеціаліст	1
Відділ культури та туризму		2
1	Начальник відділу	1
2	Діловод	1
Централізована бухгалтерія		11
1	Головний бухгалтер	1
2	Заступник головного бухгалтера	1
3	Економіст	1
4	Бухгалтер I категорії	8
Група централізованого забезпечення		7
1	Юрисконсульт	1
2	Провідний фахівець	3
3	Інспектор з кадрів	1
4	Прибиральник службових приміщень	1
5	Водій	1
Служба у справах дітей		3
1	Начальник служби	1
2	Головний спеціаліст	1
3	Головний спеціаліст-бухгалтер	1
ВСЬОГО		114