

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

КАТЕРИНЮК ЮЛІЯ ВЯЧЕСЛАВІВНА

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 351:3529
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ
СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

Ю. В. КАТЕРИНЮК

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

ВОЙТЕНКО Архип Борисович

(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат наук з державного управління, професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

за результатами попереднього захисту: **КАТЕРИНЮК Юлію Вячеславівну**
допущено до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від «_____» грудня 2023 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я, прізвище)

«_____» грудня 2023 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **КАТЕРИНЮК Юлія Вячеславівна** захистив
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ (науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Настасія ПУГАЧОВА
(власне ім'я, прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП		5
РОЗДІЛ 1.	ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	8
	1.1. Основні поняття та система органів місцевого самоврядування в Україні	8
	1.2. Організаційна структура місцевого самоврядування в Україні: сучасний стан та тенденції	9
	1.3. Організаційна структура місцевого самоврядування у світовій практиці	12
	1.4. Теоретичні основи удосконалення організаційної структури	14
	ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	17
РОЗДІЛ 2.	АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	18
	2.1. Оцінка ефективності сучасної організаційної структури системи місцевого самоврядування	18
	2.2. Управління кадровим потенціалом органів місцевого самоврядування	24
	2.3. Проблеми та виклики, що стоять перед місцевим самоврядуванням України	27
	ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	29
РОЗДІЛ 3.	УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ З ВИКОРИСТАННЯМ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ	30
	3.1. Моделі організаційної структури систем місцевого самоврядування у світі	30
	3.2. Механізми удосконалення організаційної структури місцевого самоврядування в Україні	33
	3.3. Впровадження інноваційних технологій ефективного управління кадровим потенціалом органів місцевого самоврядування в Україні	36
	ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	39
	ВИСНОВКИ	40
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
	ДОДАТКИ	46

АНОТАЦІЯ

КАТЕРИНІЮК Ю. В. Удосконалення організаційної структури системи місцевого самоврядування. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Визначено сутність, шляхи й напрямки удосконалення організаційної структури системи місцевого самоврядування територіальної громади для ефективної його діяльності.

Розглянуто теоретичне обґрунтування сутності, сучасного стану, тенденцій системи органів місцевого самоврядування та їх організаційної структури. Здійснено аналіз нормативно – правових механізмів формування організаційної структури системи місцевого самоврядування в Україні. Здійснено ґрунтовну оцінку ефективності сучасної організаційної структури системи органів місцевого самоврядування для ефективного розв'язання питань місцевого значення.

Ключові слова: місцеве самоврядування, система місцевого самоврядування, організаційна структура, територіальна громада, органи місцевого самоврядування, місцева рада.

ANNOTATION

KATERYNIUK Y. Improvement of the organizational structure of the local government system – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 281 «Public Administration and Management» – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

The essence, ways and directions of improvement of the organizational structure of the system of local self-government of a territorial community for its effective operation are determined.

The article provides a theoretical substantiation of the essence, current status, and trends of the system of local self-government bodies and their organizational structure. The author analyzes the regulatory and legal mechanisms for the formation of the organizational structure of the local self-government system in Ukraine. A thorough assessment of the effectiveness of the current organizational structure of the system of local self-government bodies for the effective resolution of local issues is made.

Keywords: local self-government, local self-government system, organizational structure, territorial community, local self-government bodies, local council.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність дослідження зумовлюється потребою з'ясувати сутності організаційної структури та системи місцевого самоврядування, визначити доцільність і можливості удосконалення організаційної структури місцевого самоврядування територіальних громад з урахуванням національних традицій та зарубіжного досвіду.

У науковій літературі дослідженню проблем системи місцевого самоврядування та його організаційної структури присвячено праці О. Батанова, І. Дробот, М. Лахижи, Н. Нижник, В. Утвенко, І. Щебетун.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності організаційної структури системи місцевого самоврядування та визначення шляхів і напрямків удосконалення організаційної структури місцевого самоврядування територіальної громади для ефективного розв'язання питань місцевого значення.

Зазначена мета дослідження передбачає вирішення наступних завдань:

- визначити сутність організаційної структури системи місцевого самоврядування;
- розглянути шляхи й напрямки удосконалення організаційної структури системи місцевого самоврядування територіальної громади для ефективної його діяльності;
- дослідити особливості сучасного процесу формування організаційної структури системи місцевого самоврядування територіальної громади;
- здійснити аналіз нормативно – правових механізмів формування організаційної структури системи місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження: є організаційна структура системи місцевого самоврядування в Україні.

Предмет дослідження: це процес удосконалення організаційної структури системи місцевого самоврядування в Україні з урахуванням національних традицій та зарубіжного досвіду.

Методи дослідження. У роботі було використано наступні методи дослідження:

- Огляд літератури. Дослідження та аналіз наявних наукових публікацій, книг, статей та інших джерел для розуміння сучасного стану дослідження з даної теми;
- Логічний метод. Вивчення і розкриття закономірностей, які дозволяють зробити висновки та прийняти обґрунтовані рішення;
- Спостереження. Системний аналіз та спостереження за об'єктами й процесами;
- Статистичний аналіз. Використання статистичних методів для обробки та інтерпретації даних;
- Вивчення конкретних ситуацій: Детальний аналіз конкретних ситуацій, організацій, чи процесів для вивчення взаємодій та причин;
- Системний підхід: Вивчення об'єкта дослідження як системи з взаємозалежними елементами;
- Порівняльний аналіз: Порівняння різних аспектів об'єкта дослідження для визначення відмінностей та спільних зв'язків.

Перелік публікацій автора за темою дослідження.

- Катеринюк Ю.В. Напрями удосконалення організаційної структури органів місцевого самоврядування для розбудови стійких і безпечних громад. *Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 22–23 червня 2023 року. – Житомир : Поліський національний університет, 2023. – 364 с.
- Катеринюк Ю.В. Фінансові інструменти стимулювання регіонального розвитку та місцевого самоврядування у світі. *Фінансові інструменти регіонального розвитку (27 жовтня 2023 р.)*: збірник праць учасників ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції Житомир : Поліський національний університет, 2023. 170 с.
- Катеринюк Ю.В. Теоретичні засади організації місцевого самоврядування. *Студентські наукові читання – 2023*: Збірник наукових праць

Науково–практичної конференції «Студентські наукові читання – 2023» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2023. 400 с.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна даного дослідження наступна:

- вибрано актуальну проблему, яка відповідає вимогам часу;
- розроблено «Методику формування ефективних організаційних структур органів місцевого самоврядування»;
- визначено «Фінансові інструменти стимулювання регіонального розвитку та місцевого самоврядування у світі»;
- розроблено «Напрями удосконалення організаційної структури органів місцевого самоврядування для розбудови стійких і безпечних громад»;
- визначені шляхи та напрямки удосконалення організаційної структури системи місцевого самоврядування територіальної громади для ефективної його діяльності ;
- запропоновані висновки та рекомендації щодо удосконалення організаційної структури системи місцевого самоврядування в Україні.

Практичне значення отриманих результатів полягає у визначенні шляхів і напрямків удосконалення організаційної структури системи місцевого самоврядування територіальної громади з метою підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Основні положення та висновки можуть бути використаними при підготовці конференцій та семінарів, навчальних посібників, а також слугувати стимулом для організації наукових досліджень з даної проблематики.

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи основної частини та висновки до них, висновки та пропозиції, список використаних джерел. Основний текст роботи викладено на 43 сторінках. Список використаних джерел включає 37 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ

МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Основні поняття та система органів місцевого самоврядування в Україні

Законодавство України визначає термін «місцеве самоврядування» як гарантоване право і реальна здатність територіальної громади самостійно розв'язувати питання місцевого значення в межах визначених Конституцією і законами України [14].

Місцеве самоврядування в Україні обґрунтовується на принципах, закріплених у Конституції та інших законодавчих актах. Основні поняття місцевого самоврядування в Україні регламентовані законами України, зокрема Конституцією України та Законом України "Про місцеве самоврядування в Україні"[1]:

1. Територіальна громада (ТГ): Це основна одиниця місцевого самоврядування. Територіальна громада формується на підставі волевиявлення мешканців за результатами місцевого референдуму або рішенням обраної ради.
2. Органи місцевого самоврядування: Головний орган ТГ - обрана територіальною громадою місцева рада.
3. Місцеві бюджети: Територіальні громади мають право формувати та використовувати власні бюджети для фінансування своїх потреб.
4. Місцеві вибори: Обрання депутатів на місцевому рівні, депутатів місцевих рад та голів громад.
5. Місцеве самоврядування в областях та районах: крім об'єднаних територіальних громад, також організоване самоврядування на рівнях областей та районів.
6. Повноваження місцевого самоврядування: Вони охоплюють розв'язання питань місцевого значення, регулювання економічної та соціальної сфери, управління місцевими ресурсами, розвитку інфраструктури та інших аспектів місцевого життя.

7. Об'єднання територіальних громад: Громади можуть об'єднуватися в об'єднання для спільного розв'язання питань та оптимізації управління ресурсами.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає вичерпний перелік структур, які становлять систему місцевого самоврядування [1]:

- територіальна громада;
- сільська, селищна, міська рада;
- сільський, селищний, міський голова;
- староста;
- виконавчі органи сільської, селищної, міської ради;
- районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст;
- органи самоорганізації населення.

Міське самоврядування в Україні за останні кілька років зазнало реформування в частині децентралізації та посилення влади на рівнях громад.

1.2. Організаційна структура місцевого самоврядування в Україні: сучасний стан та тенденції

Організаційну структуру системи місцевого самоврядування затверджує сільська, селищна, міська рада за пропозицією сільського, селищного, міського голови й це є виключною компетенцією місцевих рад.

Організаційну структуру системи місцевого самоврядування становлять дві взаємозалежні структури:

- 1) зовнішня – це структура виконавчих органів ради:
 - виконавчий комітет ради є головним виконавчим органом ради, якому підпорядковуються інші виконавчі органи ради;
 - інші виконавчі органи ради.

2) внутрішня - це основні структурні підрозділи ради:

- управління, відділи та сектори. Дані підрозділи входять до складу апарату виконавчого комітету чи до складу іншого виконавчого органу ради та виконують повноваження в межах своєї компетенції.

Виконавчий комітет місцевої ради є виконавчим органом місцевого самоврядування в рамках адміністративно-територіальної одиниці, такої як місто, селище чи сільська об'єднана територіальна громада. Основні функції виконавчого комітету місцевої ради наступні:

1. *Виконання рішень ради:* Виконавча комісія відповідає за реалізацію та виконання рішень, ухвалених місцевою радою.

2. *Управління місцевим бюджетом:* Виконавчий комітет несе відповідальність за ефективне управління фінансами місцевої території та врахування бюджетних призначень.

3. *Розробка та виконання місцевих програм:* Виконавчий комітет може брати участь у розробці та впровадженні різних програм і проектів на рівнях місцевої громади.

4. *Управління місцевими службами:* Забезпечення функціонування комунальних служб, таких як освіта, охорона здоров'я, комунальне господарство та інші, також може входити до компетенції виконавчого комітету.

5. *Подання пропозицій та рекомендацій раді:* Виконавчий комітет може вносити пропозиції та рекомендації місцевої ради щодо питань, які стосуються розвитку та функціонування громади [1].

Система місцевого самоврядування в Україні реформується з метою створення ефективною та демократичною системою, що надає більше повноважень місцевим громадам та забезпечує їх активну участь у розв'язанні питань, що стосуються їх розвитку та добробуту. Децентралізація влади впливає і визначає організаційну структуру системи місцевої ради відповідно до її потреб [2].

На даний час в Україні існують тенденції реформування організаційної структури місцевого самоврядування. Однією з ключових ініціатив є реалізація

децентралізації влади, яка почалася у 2014 році й продовжується до нині. Основні аспекти реформи місцевого самоврядування в Україні включають:

1. Формування громади: Замість окремих сільських і міських рад було створено громади більшого рівня, об'єднуючи невеликі населені пункти в одну адміністративну одиницю. Це дозволяє забезпечити більш ефективне використання ресурсів та більшу автономію для місцевих громад.

2. Передача повноважень : Реформа передбачає передачу місцевим громадам більшого обсягу повноважень і ресурсів, зокрема, у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, інфраструктури тощо.

3. Фінансова децентралізація: Зміни у фінансовій системі місцевого самоврядування спрямовані на забезпечення фінансової самостійності та стимулювання розвитку громади.

4. Місцеві вибори: Реформа також передбачає проведення місцевих виборів для обрання органів місцевого самоврядування на всій території України.

5. Прозорість та участь громадян: Заходи спрямовані на підвищення прозорості та участі громадян у процесах місцевого самоврядування [6].

Ці реформи спрямовані на покращення рівня життя громадян, забезпечення більш ефективного управління та зростання соціально-економічного розвитку регіонів [5].

1.3. Організаційна структура місцевого самоврядування у світовій практиці

Організаційна структура місцевого самоврядування значно відрізняються в різних країнах світу [8]. Ось деякі загальні риси та відмінності між організаційними структурами місцевого самоврядування в різних країнах світу:

- Ступінь автономії:
 - Німеччина: Має високий рівень місцевого самоврядування. Кожна громада (муніципалітет) має широкі повноваження в різних сферах, включаючи освіту, місцевий бюджет, соціальні послуги та і т. д.
 - Франція: Місцеве самоврядування реалізується через муніципалітети та департаменти. Однак централізована система державного управління залишає великий контроль над певними питаннями.
- Система представництва:
 - США: Місцеве самоврядування реалізується через міські та окружні ради, а також виборних заходів і голову округу. Система глибоко закріплена у принципах демократії та представництва.
- Фінансування:
 - Канада: Міські органи підтримують дохід від податків та дотацій від провінційного уряду. Однак вони часто залежать від високоцентралізованої системи.
- Розмір та територіальна організація:
 - Швейцарія: Має велику кількість малих громад, кожна з яких має значний рівень автономії. Спільні рішення приймаються на загальних зборах громадян.
- Роль громадськості:
 - Швеція: Висока активність громадськості, яка має великий вплив на місцеві рішення. Мається система консультацій та відкритості в прийнятих рішеннях.

Організаційна структура місцевого самоврядування (МС) у різних країнах може варіювати залежно від культурних, історичних, економічних та соціальних умов. Інноваційні підходи можуть бути спрямовані на підвищення ефективності, прозорості, участі громадян, а також впровадження сучасних технологій у процес управління [13]. Ось декілька прикладів інноваційних підходів:

1. Електронне управління (E-Government): Запровадження інформаційних технологій для автоматизації процесів взаємодії між громадянами та органами влади. Це може охоплювати електронні послуги, онлайн-консультації, системи електронного голосування та інше.

2. Партнерство громадян і влади: Залучення громадян до процесів прийняття рішень через консультації, громадські обговорення, референдуми тощо. Це сприяє більшому врахуванню потреб і думок місцевого населення.

3. Децентралізація влади: Передача більшої влади та ресурсів на місцевий рівень з підвищення ефективності залучення та адаптації до конкретних потреб регіонів чи міст.

4. Співпраця між органами влади: Розробка механізмів для забезпечення співпраці між владою високого рівня (місцевим, регіональним, національним), для оптимізації розв'язання проблеми та ефективного використання ресурсів.

5. Фінансова інновація: Використання нових моделей фінансування, таких як місцеві зобов'язання, партнерства з приватним сектором чи розробка механізмів для місцевого збору податків.

6. Сприяння розвитку громадянського суспільства: Розвиток ініціатив та програма підтримки активної участі громадян у прийнятих рішеннях та контролі за діяльністю місцевих органів влади.

Ці інноваційні підходи можуть варіюватись у залежності від контексту та завдань, які ставлять перед собою органи місцевого самоврядування. Реалізація таких підходів може сприяти підвищенню якості життя мешканців та забезпечити більш ефективне та відкрите управління територіальними громадами [13].

1.4 Теоретичні основи удосконалення організаційної структури

Теоретичні основи удосконалення організаційної структури системи місцевого самоврядування є ключовим аспектом для забезпечення більшої

ефективності діяльності органів місцевого самоврядування [5]. Основними напрямками удосконалення організаційної структури місцевого самоврядування є:

1. Децентралізація влади:
 - Забезпечення більшого рівня автономії територіальних громад у прийнятих рішеннях та реалізації програм і проектів.
 - Передача більшої кількості повноважень та ресурсів на місцевий рівень для забезпечення більшої відповідальності та ефективності.
2. Створення функціональних служб:
 - Створення спеціалізованих відділів та служб, що відповідають за конкретні напрямки діяльності (освіта, охорона здоров'я, економічний розвиток тощо).
3. Розвиток громадської участі:
 - Залучення громадян до прийняття рішень через проведення громадських обговорень, голосувань та консультацій.
4. Навчання та розвиток кадрів:
 - Забезпечення систематичного навчання та підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування.
5. Розширення повноважень та фінансової автономії:
 - Забезпечення територіальних громад додатковими повноваженнями у сферах, які важливі для розвитку територіальної громади.
6. Формування компетентних органів влади:
 - Запровадження механізмів конкурсного відбору кваліфікаційних кандидатів до органів місцевого самоврядування.
7. Сприяння розвитку місцевих інститутів:
 - Створення та підтримка роботи місцевих інститутів, таких як місцеві ініціативні групи, які можуть брати участь у прийнятті рішень та реалізації проектів на місцевому рівні.
8. Розробка стратегії розвитку:

- Сприяння утворенню стратегій розвитку територіальних громад, орієнтованих на підвищення якості життя мешканців.
9. Громадська участь та прозорість:
- Забезпечення активної участі громадян у прийнятті рішень через публічні обговорення та консультації.
 - Зміцнення прозорості діяльності органів місцевого самоврядування, включаючи доступ до інформації та відкритий бюджет.

Удосконалення організаційної структури місцевого самоврядування сприятиме більш ефективному розв'язанню проблем та потреб громади, а також зростанню рівня життя населення в цілому [7].

На основі опрацьованого теоретичного матеріалу розроблена «Методика формування ефективних організаційних структур органів місцевого самоврядування» [1]. Дана методика – це ключ до сучасної, якісної та ефективної структури системи органів місцевого самоврядування [15]. Інформаційну базу для розробки методики становлять праці вітчизняних вчених з питань організаційних структур органів місцевого самоврядування; нормативно – правові акти, що регулюють формування організаційних структур органів місцевого самоврядування [42].

Основні етапи, способи й прийоми «Методики формування ефективних організаційних структур органів місцевого самоврядування» відображено у вигляді таблиці 1.1, [41]:

Таблиця 1.1

**Методика формування ефективних організаційних структур органів
місцевого самоврядування**

№ з/п	Етапи формування організаційної структури	Способи й прийоми формування організаційної структури	Результати
1.	Критерії формування організаційної структури.	Визначення критеріїв формування організаційної структури.	Загальні та функціональні критерії формування організаційної структури.

2.	Стратегія розвитку територіальної громади.	Розробка Стратегії розвитку територіальної громади.	Стратегія розвитку, яка визначає пріоритетні напрямки розвитку громади.
3.	Організаційна структура органу місцевого самоврядування.	Формування ефективної організаційної структури органу місцевого самоврядування, яка враховує пріоритетні напрямки розвитку громади, функції й повноваження ради.	Ефективна і життєздатна організаційна структура органу місцевого самоврядування.
4.	Штатний розпис.	Визначення переліку посад із зазначенням їх кількості та посадових окладів.	Штатний розпис у встановленому законодавством форматі.
5.	Положення про структурні підрозділи.	Визначення цілей кожного структурного підрозділу.	Положення про структурні підрозділи.
6.	Посадові інструкції посадових осіб органів місцевого самоврядування.	Визначення посадових інструкцій кожної посадової особи.	Чіткі й конкретні посадові інструкції працівників ради.
7.	Регламент органу місцевого самоврядування.	Визначення порядку прийняття управлінських рішень та послідовності їх формування.	Регламент ради.
8.	Розподіл повноважень між керівництвом ради.	Чіткий розподіл повноважень між головою, заступниками, секретарем ради та керуючим справами виконкому.	Рішення ради про розподіл обов'язків зазначених осіб.

Отже, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає вичерпний перелік структур, які становлять систему місцевого самоврядування. Організаційну структуру затверджує сільська, селищна, міська рада за пропозицією сільського, селищного, міського голови й це є виключною компетенцією місцевих рад. На основі опрацьованого теоретичного матеріалу мною розроблена «Методика формування ефективних організаційних структур органів місцевого самоврядування». Дана методика – це ключ до створення сучасної, якісної та ефективної структури системи органів місцевого самоврядування.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Теоретично обґрунтована сутність сучасного стану, тенденцій системи органів місцевого самоврядування та їх організаційної структури, а також теоретичних основ удосконалення організаційної структури місцевого самоврядування. На основі опрацьованого теоретичного матеріалу розроблена «Методика формування ефективних організаційних структур органів місцевого самоврядування».

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

2.1. Оцінка ефективності сучасної організаційної структури системи місцевого самоврядування

Критерії оцінки ефективності сучасної організаційної структури системи місцевого самоврядування

Оцінку ефективності сучасної організаційної структури системи місцевого самоврядування можна зробити тільки за умови використання певних критеріїв[21]. Виходячи з опрацьованих джерел основними критеріями оцінки ефективності сучасної організаційної структури системи місцевого самоврядування є [16]:

- *Організаційна структура повинна відповідати повноваженням.* Саме тому сучасна організаційна структура виконавчих органів органу місцевого самоврядування зобов'язана відображувати повноваження, а також забезпечувати їх ефективне виконання цим органом.
- *Наявність обов'язкових структурних підрозділів.* Кожен орган місцевого самоврядування зобов'язаний створити структурні підрозділи, котрі є обов'язковими для ефективного функціонування даного органу.
- *Періодичне оновлення організаційної структури.* Організаційна структура ОМС за потреби оновлюється для, того, щоб ефективно виконувати покладені на нього повноваження у певній територіальній громаді.
- *Наявність необхідних структурних підрозділів.* ОМС повинен мати всі необхідні структурні підрозділи, які забезпечать реалізацію його власних та делегованих повноважень.
- *Збереження пропорцій структурних підрозділів.* Кожен ОМС зобов'язаний зберігати певні пропорції під час створення структурних

підрозділів – секторів – відділів – управлінь відповідно структури апарату та його виконавчих органів.

- *Забезпечення надання якісних послуг.* Структурних підрозділів та посад в них має бути відповідна кількість, яка забезпечить надання якісних послуг усім жителям ТГ на певному рівні за умови раціонального використання коштів місцевого бюджету.

- *Обмеження витрат на апарат.* Витрати ОМС на утримання працівників апарату та виконавчих органів не повинні перевищувати 35% від загального обсягу власних надходжень його бюджету.

- *Створення власних моделей реалізації повноважень ОМС.* Певний орган місцевого самоврядування повинен сформувати моделі чи інструменти реалізації визначеного законодавством кожного повноваження враховуючи особливості притаманні саме цій територіальній громаді.

- *Наявність критеріїв ефективних організаційних структур.* Дієві та практичні критерії служитимуть базисом при прийнятті рішення щодо найбільш прийнятної оптимальної кількості працівників для забезпечення виконання повноважень даного органу.

- *Створення оптимальної управлінської моделі.* Дана управлінська модель організаційної структури виконавчих органів забезпечить ефективне виконання у повному обсязі повноважень ОМС.

Використання вище перелічених критеріїв оцінки ефективності сучасної організаційної структури системи органів місцевого самоврядування України створює можливості об'єктивної оцінки ефективності організаційної структури системи місцевого самоврядування.

Оцінка ефективності сучасної організаційної структури системи місцевого самоврядування

Оцінити ефективність сучасної організаційної структури системи місцевого самоврядування можна використавши дані «Моніторингу реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади» станом на 1 жовтня 2023 року здійснений міністерством розвитку громад, територій та

інфраструктури України [17]. Найкраще характеризують ефективність сучасної організаційної структури системи місцевого самоврядування фінансові показники, які є основою виконання повноважень, покращення якості життя громади та розвитку її території. Аналізуючи частку доходів і видатків місцевих бюджетів у ВВП України за період з 2015 по 2022 рік можна стверджувати наступне:

- Частка доходів зросла з 5,1 % (2015 рік) до 7,7% (2022 рік), а це свідчить про ефективне управління бюджетами ОТГ.
- Частка видатків зросла з 14,1 % (2015 рік) до 16,6% (2017 рік), а в наступні роки поступово зменшилась до 9,3 % (2022 рік). Збільшення видатків з 2015 по 2017 рік є наслідком великої фінансової підтримки ОТГ державою, а подальше зменшення видатків свідчить про поступове зменшення обсягу фінансової підтримки держави територіальних громад (рис. 2.1).

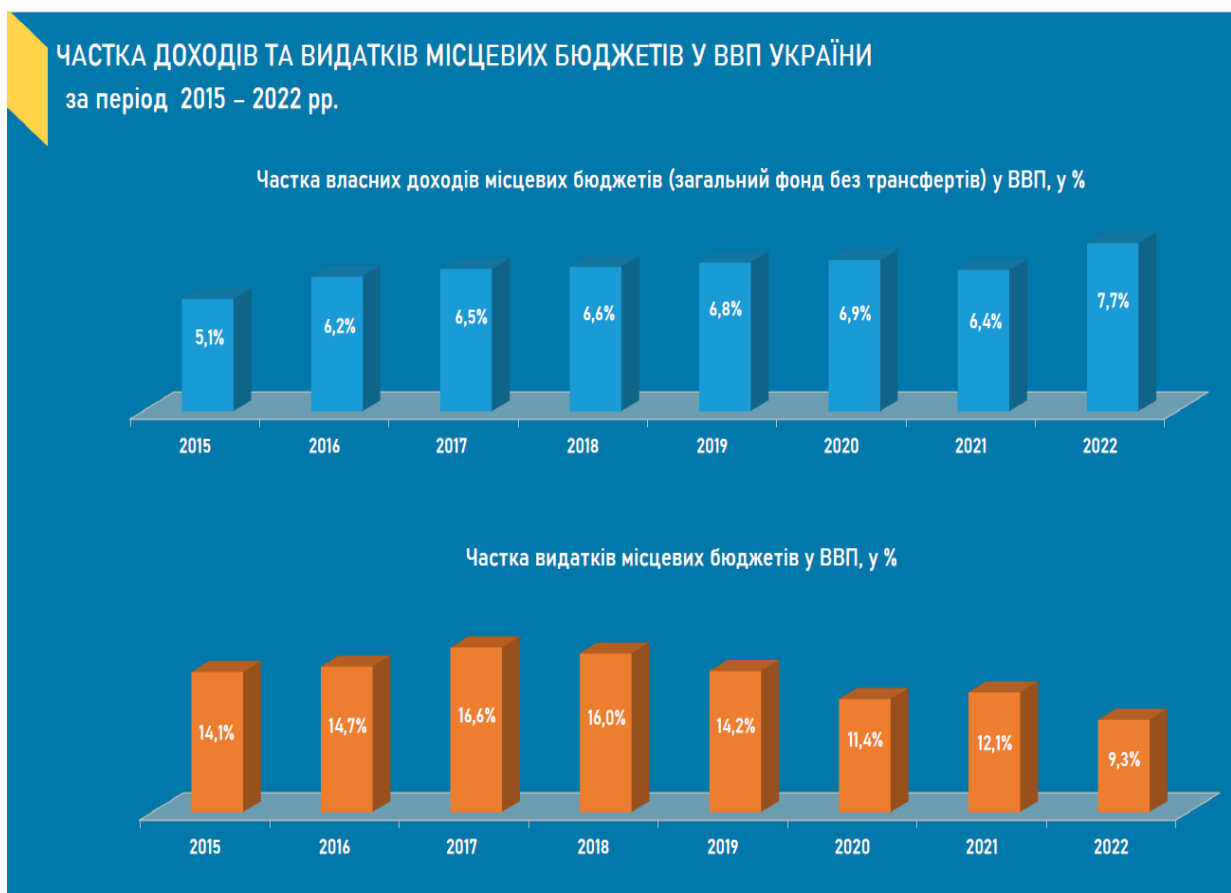


Рис. 2.1. Частка доходів і видатків місцевих бюджетів у ВВП України за період з 2015 по 2022 рік.

Свою чергою опрацювавши динаміку доходів місцевих бюджетів у розрахунку на 1 мешканця за період січень – серпень 2022 – 2023 років можна зробити висновки:

- Зменшення доходів місцевих бюджетів у розрахунку на 1 мешканця мають тільки області у яких продовжуються бойові дії та окупація територій.
- Більшість областей мають показники збільшення доходів місцевих бюджетів у розрахунку на 1 мешканця вище середнього по Україні - 122,4 %. Дані закономірності свідчать про ефективне управління бюджетами ОТГ навіть в складних умовах повномасштабної війни (рис. 2.2).

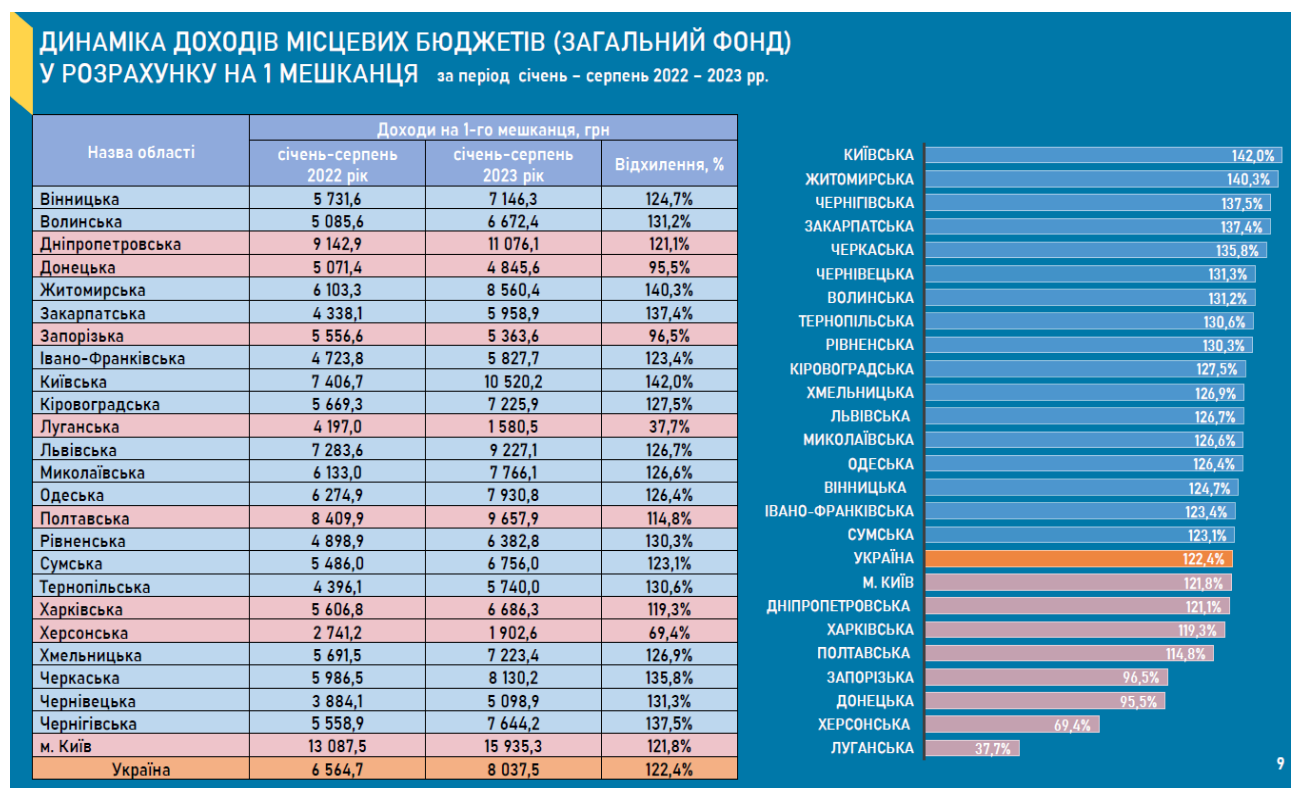


Рис. 2.2. Динаміка доходів місцевих бюджетів у розрахунку на 1 мешканця

Розглянувши частки власних доходів місцевих бюджетів у загальному обсязі надходжень у січні – серпні 2023 року можна визначити закономірності:

- Частку власних доходів місцевих бюджетів у загальному обсязі надходжень понад 75 %, тобто за середню по Україні мають тільки 9 областей. Ефективність сучасної організаційної структури та управління бюджетами ОТГ в цих областях знаходяться на найвищому рівні.

• 15 областей мають частку власних доходів місцевих бюджетів у загальному обсязі надходжень меншу за середню по Україні. А це відображує меншу ефективність сучасної організаційної структури та управління бюджетами ОТГ цих областей (рис. 2.3).

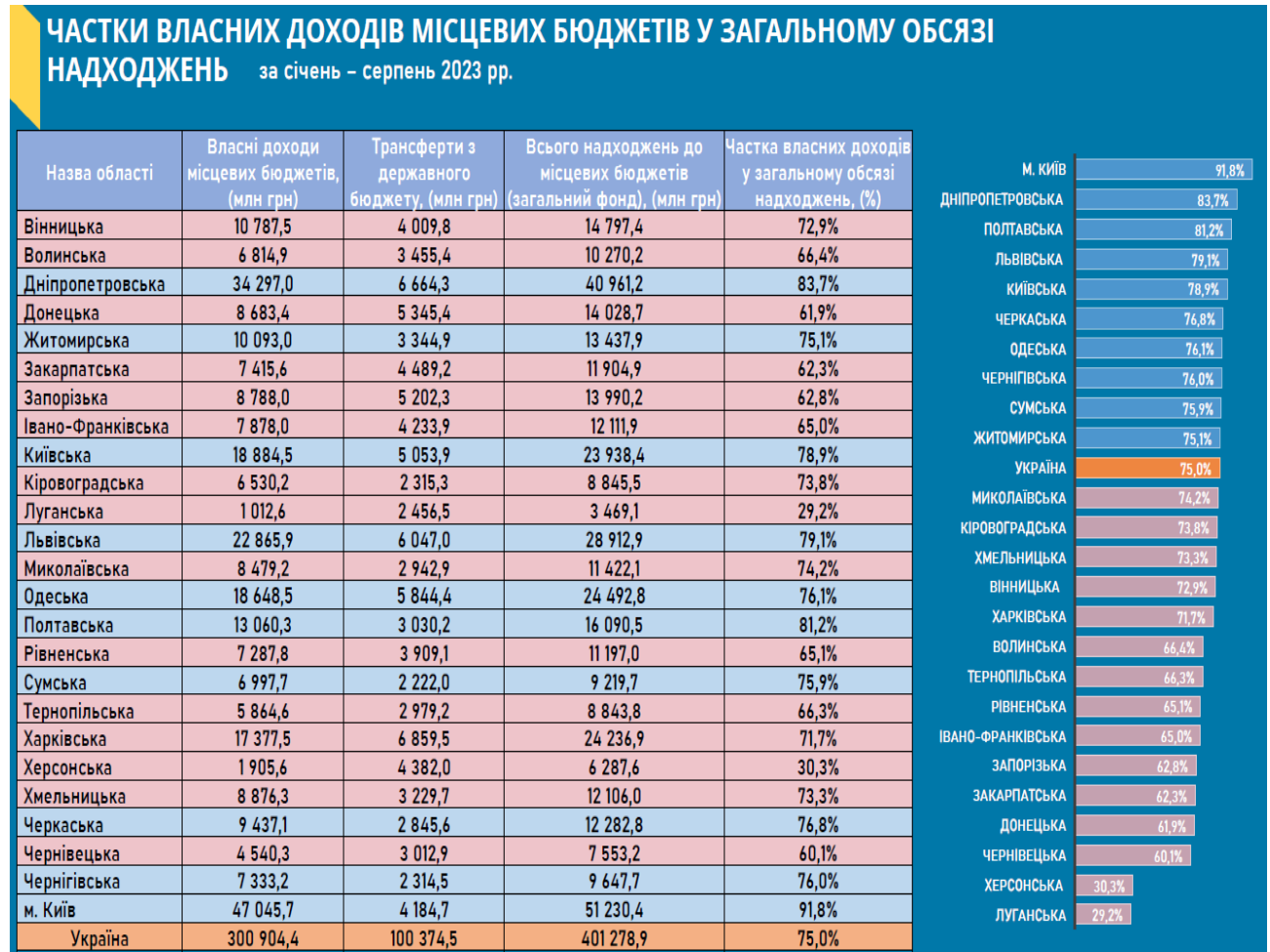


Рис. 2.3. Частка власних доходів місцевих бюджетів у загальному обсязі надходжень

Проаналізувавши частку видатків на утримання ОМС у видатках загального фонду у січні – серпні 2023 року можна стверджувати наступне:

• Частка видатків на утримання ОМС у видатках загального фонду становить від 5,2 % до 14,9%, а це значить вони не перевищують 35% від загального обсягу власних надходжень його бюджету. І відповідно доводять ефективність сучасної організаційної структури та управління бюджетами ОТГ всієї України (рис. 2.4).

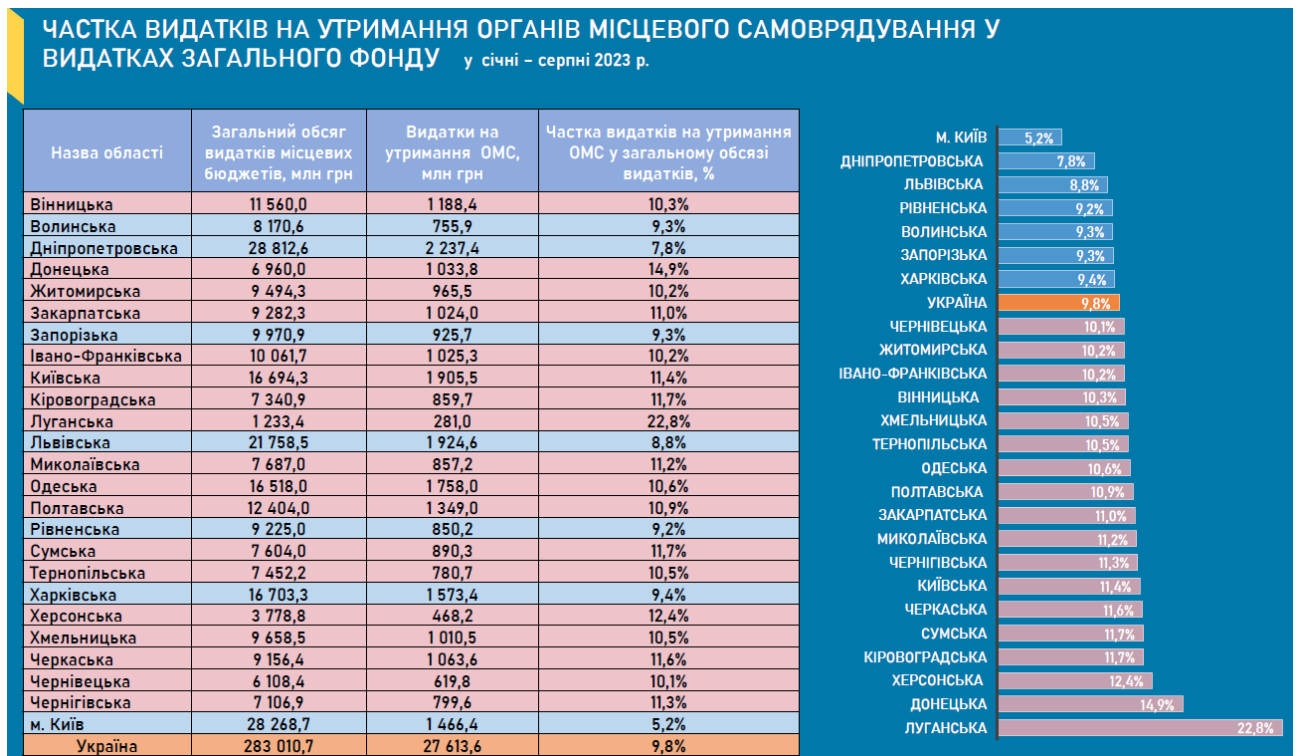


Рис. 2.4. Частка видатків на утримання ОМС у видатках загального фонду

Узагальнивши світовий досвід використання фінансових інструментів для стимулювання регіонального розвитку та місцевого самоврядування, які відіграють важливу роль у підтримці соціально-економічного зростання на рівнях, регіонах та місцевих громадах можна виділити наступні інструменти [18, 19]:

1. **Субвенції** : У багатьох країнах уряди надають фінансову підтримку регіонам та місцевим установам у вигляді субвенцій. Норвегія має систему регіонального розвитку, де уряд надає субвенції регіонам для покращення інфраструктури та розвитку підприємництва.

2. **Податкові пільги та зниження податків** : Уряди можуть надавати пільги щодо оподаткування для інвестування в певні регіони. Китай активно використовує податкові пільги та субсидії для залучення інвестицій у південні регіони країни та стимулювання їх розвитку.

3. **Гранти та субсидії** : Уряди можуть видавати гранти та субсидії для підтримки проєктів, спрямованих на розвиток регіонів. Швеція надає гранти та

субсидії на підтримку регіональних проєктів, включаючи розвиток інфраструктури, культури та освіти.

4. **Міжнародні фонди та позики** : Різні міжнародні фінансові організації, такі як Світовий банк чи Міжнародний валютний фонд, можуть надавати фінансову допомогу для регіонального розвитку в країнах у розвитку.

Імплементация світового досвіду використання фінансових інструментів сприятиме сталому розвитку та покращить умови життя мешканців громад в Україні [20].

2.2. Управління кадровим потенціалом органів місцевого самоврядування

Управління кадровим потенціалом органів місцевого самоврядування є основним елементом забезпечення ефективності їх роботи в Україні. Механізми управління кадровим потенціалом охоплюють ряд стратегій, політик та інструментів (додаток А), [22, 23]:

1. Розробка стратегій управління персоналом:
 - Визначення візії органів місцевого самоврядування.
 - Оцінка потреб у персоналі та визначення ключових компетенцій.
2. *Планування кадрового резерву:*
 - Визначення перспективних кандидатів для заміщення ключових посад у майбутньому.
 - Розвиток програми підготовки й підвищення кваліфікації для кандидатів на важливій посаді.
3. *Рекрутинг і відбір персоналу:*
 - Залучення кваліфікованих кандидатів для заповнення вакансій.
 - Застосування різноманітних методів відбору для визначення найбільш відповідних кандидатів.
4. *Оцінка та розвиток персоналу:*

- Впровадження системи оцінки праці, що забезпечує ефективність працівників.

- Забезпечення можливостей для професійного розвитку та підвищення кваліфікації.

5. *Мотивація і стимулювання:*

- Впровадження системи компенсації та надання соціальних пільг.
- Забезпечення справедливого та прозорого розподілу винагород та надання інших стимулів.

6. *Управління звільненням і збереженням персоналу:*

- Розробка процедури звільнення та збереження персоналу.
- Використання стратегій для утримання талановитого персоналу.

7. *Забезпечення рівності та різноманітності:*

- Здійснення політики, спрямованої на забезпечення рівних можливостей для всіх працівників.

- Розробка заходів для сприяння різноманітності в органах самоврядування.

8. *Система звітності та аналізу:*

- Введення системи моніторингу та звітності за результатами управління кадровим потенціалом.

- Аналіз ефективності стратегій і внесення деяких корективів.

Ці механізми сприяють підтримці високого рівня професіоналізму та ефективності в роботі органів місцевого самоврядування, а також сприяють розвитку їхнього кадрового потенціалу.

Управління кадровим потенціалом органів місцевого самоврядування є аспектом забезпечення ефективності та успішності їх роботи. Нижче подано перелік заходів, які варто застосувати в управлінні кадровим потенціалом у місцевому самоврядуванні (додаток В), [24].:

1. *Рекрутинг та відбір:*

- Систематична оцінка потреби в кадрах та розроблення стратегії для їх задоволення.

- Здійснення прозорого та конкурентоспроможного процесу найму.
- Забезпечення гендерної різноманітності у команді.
- 2. *Розвиток персоналу:*
 - Забезпечення постійного професійного навчання та розвитку.
 - Розробка індивідуальних планів розвитку для працівників.
 - Сприяння здобуттю нових навичок та кваліфікацій.
- 3. *Мотивація та задоволення працівників:*
 - Визначення та впровадження ефективної системи мотивації.
 - Забезпечення справедливого визнання та винагород за високі результати.
- Створення комфортного робочого середовища.

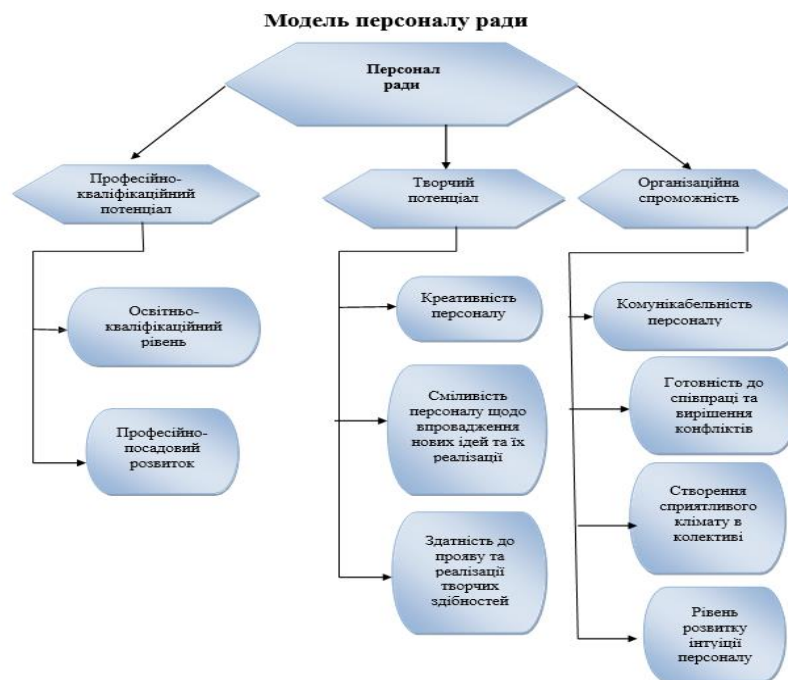


Рис. 2.5. Модель персоналу ради

- 4. *Управління ефективністю:*
 - Встановлення чітких цілей та завдань для працівників.
 - Впровадження системи оцінки ефективності та звітності.
 - Реагування на окремі проблеми та надання конструктивного зворотного зв'язку .
- 5. *Лідерство та комунікації:*

- Розвиток лідерських якостей у керівництві.
- Забезпечення ефективної двосторонньої комунікації в організації.
- Стимулювання співпраці та командної роботи.

6. *Кадрова безпека та соціальний захист:*

- Забезпечення дотримання законодавства з питань праці та соціального захисту.

- Розробка ефективних систем безпеки праці та медичного обслуговування.

7. *Адаптація до змін:*

- Гнучке реагування на зміни в політиці, законодавстві та суспільстві.

- Забезпечення перепідготовки працівників для роботи в нових умовах.

Загалом, успішне управління кадровим потенціалом у місцевому самоврядуванні вимагає систематичного підходу, гнучкості та врахування індивідуальних потреб та особливостей працівників (рис. 2.5.), [25].

2.3. Проблеми та виклики, що стоять перед місцевим самоврядуванням України

У сучасному світі й Україні, де проблеми стійкості та безпеки стають все актуальнішими, ОМС відіграють важливу роль у формуванні стійких та безпечних громад. Удосконалення організаційної структури ОМС є ключовим завданням для досягнення поставлених цілей. Ефективна організаційна структура ОМС територіальних громад забезпечує стійкість і безпеку цих громад. Стійкими є громади, що здатні швидко пристосуватися до змін безпекового середовища і підтримувати постійне стає функціонування громади [26, 27]. Безпечною є громада, яка стійка до всіх видів загроз або є зовсім невразливою до них. На даний час основною загрозою стійкості й

безпеки територіальних громад є збройна агресія росії. І саме тому основними напрямками удосконалення організаційної структури ОМС в Україні є [28]:

1. Розширення сфери діяльності ОМС для розв'язання питань допомоги ЗСУ, відновлення постраждалих територій, прийняття ВПО і т. п.
2. Функціональність, керованість, ефективне управління територіальною громадою у співпраці з державною владою.
3. Стійкість територіальної громади до будь-яких безпекових викликів за умов її сталого функціонування.
4. Перетворити громаду на середовище, яке стійке до всіх видів загроз або є зовсім невразливим до них.
5. Ефективна і постійна співпраця між різними рівнями влади, громадами, громадськістю та бізнес-структурами.
6. Оптимізація використання коштів, енергії та інших ресурсів забезпечить стійкий розвиток громад.

Місцеве самоврядування в Україні окрім проблем стійкості та безпеки також стикається із проблемами й викликами, які впливають на ефективність його функціонування. Ось деякі з основних аспектів:

1. *Фінансування:*
 - Брак власних фінансових ресурсів для місцевих рад і виконавчих органів.
2. Децентралізація влади:
 - недостатній ступінь передачі влади та повноваження від центрального рівня до місцевого.
3. Кадрові питання:
 - Недостатній рівень кваліфікації в місцевих органах влади.
4. Територіальна організація:
 - Надмірна кількість адміністративних одиниць, що можуть призвести до непрацездатності та перезавантаження системи.
5. *Електронне урядування:*

- Потреба вдосконалення технологій та інфраструктури для підтримки електронного урядування на місцевому рівні.

6. *Соціальні питання:*

- Сприяння сталому економічному та соціальному розвитку місцевостей.

7. *Міжміська та міжрегіональна співпраця:*

- Розвиток механізмів співпраці між місцевими громадами та регіональними органами.

8. *Система оцінки результативності:*

- Введення ефективної системи моніторингу та оцінки діяльності органів місцевого самоврядування.

Розв'язання цих проблем потребує комплексного підходу та співпраці між урядовими інституціями, місцевими органами та громадськістю.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Отже, тільки використання дієвих критеріїв оцінки ефективності сучасної організаційної структури системи органів місцевого самоврядування України створює можливості об'єктивної оцінки її ефективності. Загалом, успішне управління кадровим потенціалом у місцевому самоврядуванні вимагає систематичного підходу, гнучкості та врахування індивідуальних потреб та особливостей працівників. На даний час основною загрозою стійкості й безпеки територіальних громад є збройна агресія росії. І саме тому визначені основні напрями удосконалення організаційної структури ОМС в Україні, що забезпечують стійкість і безпеку громад.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ З ВИКОРИСТАННЯМ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

3.1. Моделі організаційної структури систем місцевого самоврядування у світі

Організаційні структури системи місцевого самоврядування можуть значно відрізнятися в різних країнах світу через різні історичні, культурні та політичні умови. Нижче наведено загальний огляд деяких моделей організаційної структури місцевого самоврядування [28]:

1. *Однорівнева модель організаційної структури місцевого самоврядування* означає, що владні органи на рівнях місцевості функціонують на одному рівні адміністративної ієрархії. Така модель може бути характерною для невеликих населених пунктів або територій, де немає потреби в складній структурі з численними рівнями влади. Основні елементи однорівневої моделі місцевого самоврядування можуть включати:

- *Місцева Рада чи Сходи.*
- *Виконавчий орган (виконком).*
- *Місцева адміністрація.*
- *Місцеві служби й відділи.*
- *Контрольно-ревізійні органи.*

2. *Дворівнева модель організаційної структури місцевого самоврядування* показує систему управління на рівнях міста (селища, містечка) та області (краю, регіону). Ця модель передбачає наявність двох рівнів органів влади, кожен з яких відповідає конкретному адміністративному територіальному об'єкту.

На рівні міста (селища, містечка) може існувати такий орган самоврядування:

- *Міська (селищна, міська) рада.*
- *Міська (селищна, міська) адміністрація.*

На рівні області (краю, регіону) можуть існувати такі органи самоврядування:

- *Обласна (краєва, регіональна) рада.*
- *Обласна (краєва, регіональна) адміністрація.*

3. *Трирівнева модель організаційної структури місцевого самоврядування* відображає розділення функцій та повноважень між високими рівнями влади на місцях. Ця модель в основному використовує в країнах, де існує трирівнева система управління на місцевому рівні. Дану модель можна описати наступним чином:

1. *Міський/Обласний Рівень.*
2. *Районний/Повітовий Рівень.*
3. *Сільський/Селищний Рівень.*

4. *Федеративна структура організаційної структури місцевого самоврядування* розподілом владних повноважень та відповідальності між високими рівнями влади на місцевому рівні. Така модель забезпечує зменшення кількох рівнів самоврядування, кожен з яких має свою власну структуру та компетенцію. Основні рівні влади у федеративній моделі місцевого самоврядування можуть включати наступне:

1. *Міцеві громади (сільські, селищні, міські):*
 - *Рада громади.*
 - *Виконавчий комітет (адміністрація).*
2. *Район (округ):*
 - *Районна рада.*
 - *Районна адміністрація.*
3. *Область (край):*
 - *Обласна рада.*
 - *Обласна адміністрація.*
4. *Національний рівень:*

- *Центральний уряд.*
- *Центральні міністерства та відомства.*

5. *Мішана (гібридна) структура моделі організаційної структури місцевого самоврядування* може включати елементи різних форм та принципів управління. Така модель може бути результатом адаптації до конкретних потреб та умов конкретного регіону чи країни. Ось деякі додаткові складові такої мішаної структури:

1. *Місцеві Ради чи Парламенти.*
2. *Місцеві Уряди.*
3. *Спеціалізовані Комітети та Робочі Групи.*
4. *Зовнішні Партнери та Консультативні Органи.*
5. *Механізми Залучення Громадськості.*
6. *Корпоративна модель організаційної структури місцевого самоврядування*

може варіюватись у залежності від конкретного краю, країни чи регіону. Проте, можна застосувати загальні принципи, які часто застосовуються в корпоративних структурах місцевого самоврядування. Нижче наведено загальні елементи такої структури:

1. *Міська/сільська рада.*
2. *Виконавчий орган (Виконком).*
3. *Комітети та відділи.*
4. *Місцеві служби та установи.*
5. *Місцеві підприємства та підприємницькі структури.*

Нині в Україні використовується функціонально-територіальна модель організаційної структури місцевого самоврядування. Відповідно до Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні", місцеве самоврядування обґрунтовується на принципі територіальності та децентралізації влади. На рівнях об'єднаних територіальних громад (ОТГ), що є основним рівнем місцевого самоврядування, введена консолідована єдина структура, яка об'єднує різні населені пункти в адміністративно-територіальний об'єкт. Об'єднані територіальні громади обирають свої органи самоврядування,

включаючи сільські, селищні та міські ради. Основні елементи організаційної структури місцевого самоврядування в Україні включають [30]:

1. *Територіальні громади (громади)*: Це основні суб'єкти місцевого самоврядування. Громади формуються на добровільних засадах та можуть об'єднувати сільські, селищні, міські та інші населені пункти в єдиному адміністративно-територіальному об'єкті.

2. *Ради та виконавчі органи громад*: Керівництво громадами створюється через обрані представницькі органи, які включають обласні, районні та сільські/селищні ради.

3. *Обласні та районні органи влади*: Обласні та районні державні адміністрації та обласні, районні ради відповідають на виконання законів та рішень національного та місцевого рівнів відповідно.

4. *Інші комітети та комісії*: Можливість існувати різні комітети та комісії на різних рівнях місцевого самоврядування для розв'язання конкретних питань та контролю.

Основні принципи місцевого самоврядування в Україні включають добровільність, незалежність, самостійність, фінансову самодостатність та відповідальність перед громадянами.

3.2. Механізми удосконалення організаційної структури місцевого самоврядування в Україні

Удосконалення організаційної структури місцевого самоврядування в Україні можливе за допомогою наступних механізмів [31]:

1. *Децентралізація та розширення повноважень* : Один із ключових механізмів — це передача більш повноважень та фінансових ресурсів на місцевий рівень. Це стимулює місцеві громади взяти відповідальність за свій розвиток і забезпечити відповідні послуги.

2. *Укрупнення об'єднаних територіальних громад (ОТГ)* : Укрупнення ОТГ на користь ефективнішому використанню ресурсів, об'єднання сусідніх громад для спільного розв'язання проблем та розвитку інфраструктури.

3. *Зміцнення ролі місцевих представницьких органів* : Забезпечення більшої самостійності та впливу місцевих рад у процесі прийняття рішень є елементом удосконалення організаційної структури.

4. *Забезпечення прозорості та участі громадян* : Важливо створити механізми для активної участі громадян у розв'язанні питань, що стосуються їхнього регіону. Електронні системи голосування та інші інструменти можуть забезпечити більшу відкритість та взаємодію між місцевою владою та громадянами.

5. *Розвиток адміністративних та фінансових інструментів* : Забезпечення місцевих органів внутрішніми ресурсами, а також вдосконалення системи фінансування та бюджетування є ключовим для успішної реалізації необхідної реформи.

6. *Професіоналізація місцевої влади* : Навчання та підвищення кваліфікації працівників місцевої влади є кроком для забезпечення ефективного управління.

7. *Створення механізмів контролю та відповідальності* : Налагодження ефективних механізмів контролю та відповідальності завдяки уникненню корупції та непрозорості в діяльності місцевих органів влади.

Реалізація цих механізмів сприятиме створенню більш ефективної та практичної організаційної структури місцевого самоврядування в Україні.

Організаційно – управлінські заходи удосконалення організаційної структури місцевої ради в Україні можуть включати наступні етапи [32]:

1. *Аналіз поточного стану*: Важливо провести докладний аналіз поточного стану місцевої ради, включаючи наявні ресурси, інфраструктуру, проблеми та потреби мешканців. Це допоможе визначити основні напрямки та пріоритети для впровадження нововведень.

2. Розробка стратегії: Необхідно створити стратегію для впровадження пропозицій, визначивши конкретні цілі, завдання та плани дій. Врахувати ресурси, фінансові можливості, терміни та очікувані результати.

3. Залучення зацікавлених сторін: Важливо залучити всіх зацікавлених сторін, таких як мешканці населених пунктів, представники громадських організацій та підприємців.

4. Формування робочих груп: Потрібно створити робочі групи з представників місцевої ради, експертів, фахівців та представників громадськості для реалізації конкретних завдань і відповідальностей.

5. Розробка детального плану дій: Спільно з робочими групами розробляють детальний план дій зі специфічними кроками, термінами та відповідальними особами. Важливо врахувати необхідні ресурси, бюджет та механізми моніторингу та оцінки результатів.

6. Впровадження та моніторинг: Необхідно реалізувати заплановані заходи, забезпечуючи ефективний контроль та моніторинг. Слідкувати за прогресом, збирати дані, оцінювати результати та вносити необхідні корективи для досягнення поставлених цілей.

7. Звітність та комунікація: Важливо регулярно інформувати мешканців та зацікавлені сторони про прогрес, досягнення та важливі зміни, пов'язані з впровадженням пропозицій. Забезпечити прозорість, відкритість та залучення громадськості в процес прийняття рішень.

Важливо пам'ятати, що організаційно-управлінські заходи можуть бути адаптовані до конкретних потреб та умов місцевої ради.

Ефективне застосування механізмів удосконалення організаційної структури місцевого самоврядування в Україні матиме позитивні наслідки для місцевої ради та її територіальної громади [33]:

1. Покращення якості життя: Реалізація управлінських нововведень може привести до покращення життя мешканців територіальних громад.

2. Економічний розвиток: Механізми сприятимуть розвитку господарства, підтримці підприємництва та створенню нових робочих місць. Це

може призвести до зростання економічного потенціалу громади, зменшення безробіття.

3. **Сталість та екологічна стійкість:** Пропозиції, спрямовані на збереження природних ресурсів, впровадження відновлювальної енергетики та зменшення впливу на довкілля, сприятимуть сталому розвитку територіальних громад.

4. **Підтримка місцевої спільноти:** Механізми можуть включати соціальні програми та ініціативи, спрямовані на підтримку молоді, літніх людей, освіти, культуру та здоров'я мешканців. Це сприятиме зміцненню місцевої спільноти, забезпеченню соціальної справедливості та створенню сприятливого середовища для розвитку людей.

3.3. Впровадження інноваційних технологій ефективного управління кадровим потенціалом органів місцевого самоврядування в Україні

Згідно з сучасними науковими уявленнями немає слабо розвинених територіальних громад, а є просто слабкочерговані органи місцевого самоврядування. І саме тому потрібне використання інноваційних технологій управління кадровим потенціалом в органах місцевого самоврядування [34]:

1. *Електронні системи управління персоналом:* Застосування спеціалізованих програм і систем для автоматизації рутинних завдань управління персоналом, таких як ведення кадрових досьє, облік робочого часу та оплати праці.

2. *Інтеграція з іншими інформаційними системами:* Забезпечення взаємодії системи управління персоналом з іншими інформаційними системами органів місцевого самоврядування, щоб покращити обмін даними та зменшити дублювання інформації.

3. *Електронні платформи для навчання і розвитку:* Використання онлайн-платформи для організації тренінгів, семінарів та інших заходів з навчання та розвитку персоналу.

4. *Аналітика та штучний інтелект в управлінні персоналом:* Застосування аналітичних інструментів та штучного інтелекту для прогнозування потреб у персоналі, визначення ефективності роботи та виявлення можливостей для покращення управління кадровим потенціалом.

5. *Електронна система звітності та моніторингу:* Розробка цифрових інструментів для збору, аналізу та моніторингу даних з кадрового управління для полегшення прийняття рішень на основі об'єктивних показників.

6. *Заходи з кібербезпеки:* Забезпечення безпеки електронних систем управління персоналом для захисту конфіденційної інформації та запобігання можливим кібератакам.

Ці інноваційні технології можуть сприяти підвищенню ефективності та прозорості управління кадровим потенціалом органів місцевого самоврядування в Україні.

Ефективне управління кадровим потенціалом в органах місцевого самоврядування в Україні важливо для забезпечення ефективності та успішності їхньої діяльності. Нижче наведено перелік ключових заходів, які сприятимуть цьому процесу [35]:

1. *Аналіз потреб:* Проведення аналізу потреб у кадрах дозволяє зрозуміти, які навички та знання достатні для ефективного виконання завдань органів влади. Це може бути здійснено через регулярні аудити та опитування персоналу.

2. *Розвиток кадрового резерву:* Створення програми для виявлення, розвитку та підготовки перспективних кадрів хоче гарантувати наявність компетентних співробітників на різних рівнях управління.

3. *Система навчання та розвитку:* Розробка системи постійного навчання та розвитку персоналу, яка враховує специфіку роботи органів влади, покращує підтримку та підвищує кваліфікацію співробітників.

4. *Мотивація та стимулювання:* Створення ефективних систем мотивації, включаючи конкурентоспроможну оплату праці, соціальні пакети, можливості професійного зростання та інші бонуси, допомогу залученню та підвищенню високопрофесійних кадрів.

5. *Залучення громадськості:* важливо стимулювати участь громадськості у виборі та контролі за діяльністю органів місцевого самоврядування. Це може включати проведення консультацій, громадських слухань та інших форм взаємодії.

6. *Прозорість у відборі кадрів:* важливо робити відбір кадрів максимально прозорим та об'єктивним, щоб уникнути корупції та непрофесіоналізму.

7. *Сучасні технології в кадровому управлінні:* використання сучасних інформаційних технологій у кадровому управлінні може спростити процеси ведення кадрових справ, забезпечити доступність інформації та покращити аналітику.

8. *Співпраця з навчальними закладами:* Розвивати партнерство з університетами та іншими навчальними закладами для навчання студентів та обміну досвідом.

Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління кадровим потенціалом в органах місцевого самоврядування в Україні.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Отже, організаційні структури системи місцевого самоврядування можуть значно відрізнятися в різних країнах світу через різні історичні, культурні та

політичні умови. Нині в Україні використовується функціонально-територіальна модель організаційної структури місцевого самоврядування [36]. Ефективне застосування механізмів удосконалення організаційної структури місцевого самоврядування в Україні матиме позитивні наслідки для місцевої ради та її територіальної громади. Згідно з сучасними науковими уявленнями немає слабо розвинених територіальних громад, а є просто слабкокеровані органи місцевого самоврядування. Ефективне управління кадровим потенціалом в органах місцевого самоврядування в Україні важливо для забезпечення ефективності та успішності їхньої діяльності.

ВИСНОВКИ

Теоретичні, практичні та проблемні питання системи місцевого самоврядування та його організаційної структури певним чином висвітлені в працях таких вчених, як: О. Батанова, І. Дробот, М. Лахижи, Н. Нижник, В. Утвенко, І. Щебетун тощо.

У *першому розділі* досліджено теоретичне обґрунтування сутності, сучасного стану, тенденцій системи органів місцевого самоврядування та їх організаційної структури, а також теоретичних основ удосконалення організаційної структури місцевого самоврядування. На основі опрацьованого теоретичного матеріалу розроблена «Методика формування ефективних організаційних структур органів місцевого самоврядування».

Другий розділ присвячений аналізу нормативно – правових механізмів формування організаційної структури системи місцевого самоврядування в Україні. Здійснено ґрунтовну оцінку ефективності сучасної організаційної структури та управління кадровим потенціалом органів місцевого самоврядування для ефективного розв'язання питань місцевого значення. Визначені основні напрями удосконалення організаційної структури ОМС в Україні, що забезпечують стійкість і безпеку громад.

У *третьому розділі* запропоновано основні шляхи та напрямки удосконалення організаційної структури системи місцевого самоврядування територіальної громади для ефективної його діяльності. Удосконалення організаційної структури місцевого самоврядування в Україні можливе за допомогою наступних механізмів:

1. *Децентралізація та розширення повноважень* : Один із ключових механізмів — це передача більш повноважень та фінансових ресурсів на місцевий рівень. Це стимулює місцеві громади взяти відповідальність за свій розвиток і забезпечити відповідні послуги.

2. *Укрупнення об'єднаних територіальних громад (ОТГ)* : Укрупнення ТГ на користь ефективнішому використанню ресурсів, об'єднання сусідніх громад для спільного розв'язання проблем та розвитку інфраструктури.

3. *Зміцнення ролі місцевих представницьких органів* : Забезпечення більшої самостійності та впливу місцевих рад у процесі прийняття рішень є елементом удосконалення організаційної структури.

4. *Забезпечення прозорості та участі громадян* : Важливо створити механізми для активної участі громадян у розв'язанні питань, що стосуються їхнього регіону.

5. *Розвиток адміністративних та фінансових інструментів* : Забезпечення місцевих органів внутрішніми ресурсами, а також вдосконалення системи фінансування та бюджетування є ключовим для успішної реалізації необхідної реформи.

6. *Професіоналізація місцевої влади* : Навчання та підвищення кваліфікації працівників місцевої влади є кроком для забезпечення ефективного управління.

7. *Створення механізмів контролю та відповідальності* : Налагодження ефективних механізмів контролю та відповідальності завдяки уникненню корупції та непрозорості в діяльності місцевих органів влади.

Згідно з сучасними науковими уявленнями немає слабо розвинених територіальних громад, а є просто слабкокеровані органи місцевого самоврядування. І саме тому, потрібне удосконалення системи ефективного управління кадровим потенціалом в органах місцевого самоврядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України № 280 від 21.05.1997 р. - Редакція від 19.11.2022, підстава - 2698-IX [Електронний ресурс] // Офіційний вебсайт Верховної Ради України. – Режим доступу:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-D0%B2%D1%80#Text>.
2. Батанов О.В., Корецький В.М. Муніципальна влада в Україні: проблеми теорії та практики: монографія. Київ : Логос, 2014. 653 с.
3. Дробот І.О. Гарантування місцевого самоврядування в Україні: теоретико-методологічний аспект: монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2010. 312 с.
4. Євтушенко О. Н. Місцеве самоврядування в Україні : теорія та практика становлення : [навчальний посібник] / О. Н. Євтушенко, Т. В. Лушагіна. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ імені Петра Могили, 2013. – 316 с.
5. Утвенко В. В. Теорія та історія місцевого самоврядування: Навч. посібник / В. В. Утвенко. — К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017.
6. Щебетун І. С. Щодо поняття системи місцевого самоврядування / І.С. Щебетун // Науковий вісн. Ужгород. нац. ун-ту.- 2012. - № 19. - С. 237–239.
7. Болдирев С. В. Система місцевого самоврядування в Україні / С.В. Юолдирев // Проблеми вдосконалення правового регулювання місцевого самоврядування : матеріали наук.-практ. конф. (м. Харків, 4–5 груд. 2001 р.). Харків : Нац. юридична акад. України, 2002.- С. 120–122.
8. Чумакова О. В. Шляхи розвитку місцевого самоврядування України в контексті досвіду держав Європейського Союзу : дис. ... к.держ.упр. : спец. 25.00.04 / О. В. Чумакова. – Дніпропетр., 2008. – 200 с.
9. Астапова Т. О. Адаптація зарубіжного досвіду реформування діяльності органів місцевого самоврядування в Україні : дис. ... к.держ.упр. : спец. 25.00.04 / Т. О. Астапова. – Х., 2010. – 217 с
10. Місцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та основні напрями модернізації : наук. доп. / [редкол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко,

В. В. Толкованов та ін.] ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка. – К. : НАДУ, 2014. –128 с.

11. Плющ Р.М. Формування структури місцевого самоврядування: організаційно-управлінський аспект: Монографія. - К.: Вид-во НАДУ, 2006 - 396 с.

12. Щебетун І. С. Щодо поняття системи місцевого самоврядування / І.С. Щебетун // Науковий вісн. Ужгород. нац. ун-ту.- 2012. - № 19. - С. 237–239.

13. Шарий В. І. Характеристика світових тенденцій розвитку місцевого самоврядування [Електронний ресурс] / В. І. Шарий // Публічне адміністрування: теорія та практика : електрон. наук. вид. – 2012. – № 1. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Patp/2012_1/2012-01\(7\)/12svirms.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Patp/2012_1/2012-01(7)/12svirms.pdf)

14. Конституція України: Закон України № 254к/96-ВР від 28.06.1996 р. - Редакція від 01.01.2020, підстава - 27-IX [Електронний ресурс] // Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

15. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 02.05.2023, підстава - 3077-IX [Електронний ресурс] // Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#doc_info

16. Посібник. “Критерії ефективних організаційних структур виконавчих органів місцевого самоврядування України”, м. Київ, 2019

17. Посібник. «Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади станом на 1 жовтня 2023 року», м. Київ, 2023

18. Нечипоренко А. В. Зарубіжний досвід використання фінансових інструментів стимулювання регіонального розвитку / А. В. Нечипоренко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2017. - Вип. 25(2). - С. 97-101.

19. Лаврентьев М. М. Світовий досвід використання бюджетних інструментів підтримки регіонального розвитку/ Лаврентьев М. М. – Економіка та держава № 4, 2014.
20. Грищенко І. М. Зарубіжний досвід управління регіональним розвитком / Грищенко І. М. – Державне управління: удосконалення та розвиток № 3, 2018.
21. Посібник “Ефективні організаційні структури для об’єднаних територіальних громад”, м. Київ, 2019.
22. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку / І. М. Дашко // Економіка та держава. - 2017. - № 1. - С. 65-68. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_1_16
23. Ковальова О. М. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 5 (10). С. 218–222. URL : chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2_022/102.pdf
24. Управління персоналом в органах публічної влади. Навчальний посібник. Авт.кол.С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро ГРАНІ 2019 URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://kmaesm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/serogin-s.-m.-borodin-ye.-i.-komarova-k.-v.-lypovska-n.-a.-tarasenko-t.-m.-2019-upravlinnya-personalom-v-organah-publichnoyi-vlady.pdf>
25. Селіванов С. В. Механізм розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні. Дис. канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2019. 302 арк.
26. Батанов О. В. Муніципальна влада в Україні: проблеми теорії та практики / О. В. Батанов, В. М. Корецький. – Київ: Логос, 2014. – 653 с.
27. Утвенко В. В. Теорія та історія місцевого самоврядування / В. В. Утвенко. – Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017.
28. Потапенко В. Г. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу / В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур. – Київ: НІСД, 2023.

29. Федоренко В.Л., Черниженко О.М. Конституційні моделі місцевого самоврядування у державах-учасниках ЄС, Швейцарії та Україні / В.Л. Федоренко, О.М. Черниженко: монограф ; за ред. В.Л. Федоренка. – К. : Вид-во «Ліра», 2017. – 288 с.

30. Співак Д.П. Сучасні теорії та моделі місцевого самоврядування. / Д.П. Співак //Актуальні проблеми політики : зб. наук. пр. / гол. ред. С. В. Ківалов ; відп. за вип. Л. І. Кормич. – Одеса : Національний університет "Одеська юридична академія" : Південноукраїнський центр гендерних проблем, 2012. – Вип. 44. – С.112 - 124.

31. Малик Я. До питання про взаємодію органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні. Ефективність державного управління: Зб. наук. пр. 2015. Вип. 43. С.295–361.

32. Охлупіна К.Л. Адаптація персоналу. URL: <http://staff-capital.com/uk/articles/adaptazija-personala.html>.

33. Управління персоналом в органах публічної влади. Навчальний посібник. Авт.кол.С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро ГРАНІ 2019 URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://kmaesm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/serogin-s.-m.-borodin-ye.-i.-komarova-k.-v.-lypovska-n.-a.-tarasenko-t.-m.-2019-upravlinnya-personalom-v-organah-publichnoyi-vlady.pdf>

34. Гонтюк В. А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства. Дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Вінниця, 2019. 212 арк.

35. Рутьєв В. А., Буткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

36. Гнидюк Н. Підходи до формування ефективних організаційних структур для об'єднаних територіальних громад. Київ, 2019. 26 с.

37. Попова О.Ю., Василюшина Л.М. Особливості формування організаційної моделі територіальних структур. Менеджер № 1 (86), 2020 с. 5-