

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Адміністративний менеджмент органів місцевого самоврядування в
умовах воєнного стану

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Administrative Management of Local Self-Government Bodies Under Martial Law

Виконала: студентка 4 курсу, групи 6.0739-МГКТС
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування

Л.О.Загородня

Керівник доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н.

Р.Ю.Половінкіна

Рецензент зав. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н.

Т.С.Павлюк

Запоріжжя
2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

к.е.н., проф. Павлюк Т.С.

«___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Загородньої Ліани Олександрівни

1. Тема роботи Адміністративний менеджмент органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану

керівник роботи Половінкін Руслана Юріївна, к.е.н., доцент
затверджені наказом ЗНУ від «___» _____ 20__ року №___

2. Строк подання студентом роботи «___» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи діюча система нормативно-правових актів (закони України, Постанови Кабінету Міністрів тощо), фінансова звітність досліджуваного підприємства, матеріали публікацій у спеціальній і періодичній пресі а також праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з досліджуваних питань.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.
1 Розділ – Теоретичні основи застосування функцій адміністративного менеджменту органів місцевого самоврядування – складається з 3 підрозділів: 1.1 Теоретичні основи місцевого самоврядування; 1.2 Сутність і значення процесу адміністративного менеджменту; 1.3 Особливості функцій та завдань місцевого самоврядування; 2 Розділ – Особливості адміністративного менеджменту в системі органів місцевого самоврядування з 3 підрозділів: 2.1 Аналіз структури та складу органів місцевого самоврядування України; 2.2 Місцеве самоврядування в умовах децентралізації; 2.3 Механізми взаємодії місцевої влади та громадськості; 3 Розділ – Шляхи вдосконалення

менеджменту органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану – складається з 2 підрозділів: 3.1 Аналіз проблем менеджменту органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану; 3.2 Пріоритети розвитку процесів місцевого самоврядування та основні напрямки його удосконалення в умовах воєнного стану

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Половінкіна Р.Ю., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	05.01.2023 р.	05.01.2023 р.
2	Половінкіна Р.Ю., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	15.03.2023 р.	15.03.2023 р.
3	Половінкіна Р.Ю., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.04.2022 р.	06.04.2022 р.

6. Дата видачі завдання 05.01.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	березень	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	квітень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	травень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	червень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	червень	виконано

Студентка _____ Л.О.Загородня
(підпис)

Керівник роботи _____ Р.Ю.Половінкіна
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Адміністративний менеджмент органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану» 62 сторінки, 3 таблиці, 2 рисунки. Перелік посилань нараховує 35 найменувань.

Актуальність теми визначається тим, що в умовах воєнного стану зростає увага до місцевого самоврядування та регіональної політики через такі проблеми, як дезінтеграція територій, нерівномірний розвиток регіонів та соціальна напруженість у місцевих громадах. У зв'язку з цим, виникає потреба в пошуку нових підходів та інструментів, які допоможуть покращити ефективність місцевого самоврядування та регіонального розвитку в умовах воєнного стану.

Об'єктом дослідження є система управління регіональним розвитком, що забезпечує здійснення різних соціально-економічних процесів на місцевому рівні та впливає на життя громадян різних територій.

Предметом дослідження є роль місцевого самоврядування в процесах управління регіональним розвитком в умовах воєнного стану.

Метою роботи є дослідження та аналіз ролі місцевого самоврядування у розвитку територій та визначення ефективних механізмів його участі у процесах управління регіональним розвитком в умовах воєнного стану.

Методи дослідження – спостереження та порівняння, групування та узагальнення даних, аналізу та синтезу, узгодження та формалізації, аналітичний, табличний, графічний, балансовий.

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, рисунків.

АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ФУНКЦІЇ, ОРГАНИ ВЛАДИ, МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ, ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ, ГРОМАДСКІСТЬ.

ABSTRACT

Qualification work: 62 pages, 3 tables, 29 figures. The list of links includes 35 items.

The relevance of the topic is determined by the fact that in the conditions of martial law, attention to local self-government and regional politics is growing due to such problems as the disintegration of territories, uneven development of regions and social tensions in local communities. In this regard, there is a need to find new approaches and tools that will help improve the effectiveness of local self-government and regional development in the conditions of martial law.

The object of the study is the regional development management system, which ensures the implementation of various socio-economic processes at the local level and affects the lives of citizens of different territories.

The subject of the study is the role of local self-government in the processes of managing regional development under martial law.

The purpose of the qualification is to research and analyze the role of local self-government in the development of territories and to determine the effective mechanisms of its participation in the processes of managing regional development under martial law.

Research methods - observation and comparison, grouping and generalization of data, analysis and synthesis, agreement and formalization, analytical, tabular, graphic, balance sheet.

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistical data, Internet resources. In the work, the information is summarized and displayed using tables and figures.

ADMINISTRATIVE MANAGEMENT, FUNCTIONS, GOVERNMENT BODIES, LOCAL GOVERNMENT, DECENTRALIZATION, PUBLICITY.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ФУНКЦІЙ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	10
1.1 Теоретичні основи місцевого самоврядування.....	10
1.2 Сутність і значення процесу адміністративного менеджменту.....	18
1.3 Особливості функцій та завдань місцевого самоврядування	23
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	26
2.1 Аналіз структури та складу органів місцевого самоврядування України.....	26
2.2 Місцеве самоврядування в умовах децентралізації.....	35
2.3 Механізми взаємодії місцевої влади та громадськості.....	43
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	46
3.1 Аналіз проблем менеджменту органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.....	46
3.2 Пріоритети розвитку процесів місцевого самоврядування та основні напрямки його удосконалення в умовах воєнного стану	48
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59

ВСТУП

Місцеве самоврядування є важливим елементом демократичної системи управління територією країни. Воно є головним інструментом для забезпечення ефективного управління регіональним розвитком, тому що місцеві органи влади найбільш точно відображають потреби і інтереси громадян своєї території. В Україні наразі дуже актуальною є проблема застосування функцій адміністративного менеджменту органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Починаючи з 1991 року, коли Україна набула незалежності, було прийнято низку законодавчих актів, що передбачали децентралізацію влади та передачу повноважень з центральної на місцеву владу. Незважаючи на ці зусилля, проблеми в організації та ефективності місцевого самоврядування залишаються важливими. Одним з головних викликів є недостатнє фінансування місцевих бюджетів, що ускладнює реалізацію завдань, що покладені на місцеву владу. Крім того, часто виникають проблеми з організацією роботи самого місцевого самоврядування, зокрема з розподілом повноважень між місцевими органами влади та органами місцевого самоврядування. Також існують проблеми з недостатньо розвиненою системою моніторингу та оцінки результатів діяльності місцевого самоврядування, що ускладнює контроль за виконанням завдань та ефективністю витрачання бюджетних коштів. Крім того, інформаційна відкритість та доступність для громадян інформації про діяльність місцевої влади та органів місцевого самоврядування є недостатньою. Отже, проблема ефективного застосування функцій адміністративного менеджменту органів місцевого самоврядування має велике значення для розвитку місцевих громад та покращення якості життя населення в умовах воєнного стану.

В умовах воєнного стану зростає увага до місцевого самоврядування та регіональної політики через такі проблеми, як дезінтеграція територій, нерівномірний розвиток регіонів та соціальна напруженість у місцевих

громадах. У зв'язку з цим, виникає потреба в пошуку нових підходів та інструментів, які допоможуть покращити ефективність місцевого самоврядування та регіонального розвитку в умовах воєнного стану.

Об'єктом дослідження є система управління регіональним розвитком, що забезпечує здійснення різних соціально-економічних процесів на місцевому рівні та впливає на життя громадян різних територій.

Предметом дослідження є роль місцевого самоврядування в процесах управління регіональним розвитком в умовах воєнного стану.

Метою курсової роботи є дослідження та аналіз ролі місцевого самоврядування у розвитку територій та визначення ефективних механізмів його участі у процесах управління регіональним розвитком в умовах воєнного стану. Відповідно до мети кваліфікаційної роботи були виділені такі основні завдання:

1. Дослідити теоретичний зміст місцевого самоврядування;
2. Розглянути основні принципи місцевого самоврядування;
3. Розкрити зміст історії українського місцевого самоврядування;
4. Виявити основні проблеми здійснення процесів місцевого самоврядування в Україні;
5. Підкреслити основні перспективи впровадження місцевого самоврядування в Україні;
6. Дослідити світові практики впровадження децентралізації;
7. Проаналізувати наслідки реформ децентралізації для розвитку регіону;
8. Розробити основні напрями удосконалення процесів місцевого самоврядування в регіоні.

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові теоретичні та емпіричні методи дослідження: аналіз і узагальнення літератури з теми дослідження, методи спостереження та порівняння, аналітичний, прогнозування та узагальнення даних, структурні

методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу, методи узгодження та формалізації.

Інформаційною базою для досліджень стали: дані статистичної та фінансової звітності підприємства, дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення менеджменту, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає у доведенні теоретичних розробок до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що сприятиме удосконаленню системи управління підприємством, а одержані результати можуть бути використані вітчизняними підприємствами в практичній діяльності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та рекомендацій, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ФУНКЦІЙ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Теоретичні основи місцевого самоврядування

Місцеве самоврядування - це процес передачі політичної, економічної та адміністративної влади від центрального уряду до місцевих органів влади та громадян. Цей процес може мати різні форми та рівні глибини, в залежності від країни та конкретних обставин. Також його ще називають децентралізацією.

Під місцевим самоврядуванням розуміється право та реальна здатність органів місцевого самоврядування регламентувати значну частку публічних справ і управляти нею, діючи в межах закону, під свою відповідальність і в інтересах місцевого населення [1].

Предмет місцевого самоврядування охоплює владні повноваження, які передбачені законодавством та надані місцевим органам влади та управління для забезпечення ефективного управління територією та задоволення потреб мешканців.

До предмету місцевого самоврядування належать такі сфери діяльності:

1. Управління місцевим господарством. Місцеві органи влади та управління здійснюють управління місцевим господарством, зокрема утримання та розвиток інфраструктури, комунальних послуг, забезпечення порядку та безпеки на території тощо.

2. Соціальний захист населення. Місцеві органи влади та управління забезпечують соціальний захист населення, зокрема надання допомоги вразливим групам населення, забезпечення житла, медичної допомоги, соціальних послуг тощо.

3. Розвиток економіки та бізнесу. Місцеві органи влади та управління здійснюють заходи для забезпечення розвитку економіки та

бізнесу на території, зокрема створення умов для інвестицій, розвиток туризму, підтримка малих та середніх підприємств тощо.

4. Реалізація прав та свобод громадян. Місцеві органи влади та управління забезпечують реалізацію прав та свобод громадян на території, зокрема прав на житло, освіту, культуру, медичну допомогу, соціальний захист тощо.

5. Охорона довкілля та збереження природних ресурсів.

Об'єктом місцевого самоврядування є території, на яких проживає населення, яке має певні потреби та інтереси, що потребують управління та регулювання з боку місцевої влади та управління [2].

Таким чином, об'єктом місцевого самоврядування є території місцевого значення, такі як міста, селища, сільські ради, а також окремі населені пункти. Об'єктом місцевого самоврядування є не лише фізична територія, а й місцеві громади, тобто населення, що проживає на даній території та має власні потреби та інтереси.

Місцеве самоврядування визнає право місцевих громад на управління територією, забезпечення свого благополуччя та здійснення своїх потреб. Основним завданням місцевого самоврядування є забезпечення ефективного та якісного управління територією з урахуванням потреб та інтересів місцевих громад, забезпечення соціального, економічного та культурного розвитку території, а також збереження природних ресурсів та довкілля на території [2].

Мета місцевого самоврядування полягає у забезпеченні ефективного управління територією та задоволенні потреб мешканців.

Завдання децентралізації полягає в передачі влади, фінансів та повноважень від центральної влади до місцевих органів влади та управління на рівні областей, міст, сіл та громад. Основні завдання децентралізації можна сформулювати наступним чином:

1. Посилення місцевої влади та збільшення її повноважень. Для цього необхідно передати від центральної влади до місцевих органів влади та

управління частину повноважень, зокрема, у сферах соціальної та економічної політики.

2. Підвищення ефективності та якості надання послуг на місцевому рівні. Забезпечення місцевих органів влади та управління достатніми ресурсами та повноваженнями дозволить здійснювати управління на місцевому рівні більш ефективно та якісно, зокрема, у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту населення.

3. Збільшення відповідальності місцевих органів влади та управління перед місцевим населенням. Передача повноважень та відповідальності на місцевий рівень сприятиме збільшенню контролю місцевих громад над діяльністю місцевих органів влади та управління.

4. Розвиток територій та зміцнення демократії на місцевому рівні. Забезпечення місцевих органів влади та управління достатніми ресурсами та повноваженнями дозволить здійснювати розвиток територій на місцевому рівні та зміцнювати демократію на місцевому рівні шляхом залучення громад.

Функціями місцевого самоврядування є основні напрями діяльності територіальних громад, органів місцевого самоврядування у вирішенні завдань місцевого значення. Найпоширенішою є класифікація функцій місцевого самоврядування за сферами і формами діяльності [3].

За сферами діяльності вирізняють такі функції:

- залучення населення до участі у вирішенні питань місцевого та загальнодержавного значення;
- володіння, використання та управління комунальною власністю;
- забезпечення комплексного соціально-економічного та культурного розвитку відповідної території;
- надання соціальних послуг населенню;
- забезпечення законності, громадської безпеки, правопорядку, охорона прав, свобод і законних інтересів громадян;
- соціальний захист населення, сприяння працевлаштуванню громадян;
- зовнішньоекономічна функція;

- природоохоронна функція та функція регулювання земельних відносин;

- облікова, дозвільно-реєстраційна та інформаційна функції.

За формами діяльності виокремлюють нормотворчу, установчу, контрольну і правоохоронну функції [3].

Принципи місцевого самоврядування визначають основні принципи, на яких базується діяльність місцевих органів влади та управління. Основні принципи визначені положеннями ст. 4 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні".

Місцеве самоврядування в Україні здійснюється на принципах:

1. народовладдя;
2. законності;
3. гласності;
4. колегіальності;
5. поєднання місцевих і державних інтересів;
6. виборності;
7. правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності

в межах повноважень, визначених цим та іншими законами;

8. підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб;

9. державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування;

10. судового захисту прав місцевого самоврядування [4].

Принцип народовладдя, що передбачає визнання народу країни джерелом влади, зафіксований українським законодавством у ст. 5 Конституції України [5].

Згідно з принципом народовладдя, місцеві органи влади та управління повинні бути обраними місцевим населенням та представляти інтереси місцевих громадян. Вони повинні працювати відкрито та прозоро, забезпечуючи громадський контроль за своєю діяльністю, та враховувати думку громадян при прийнятті рішень, що стосуються місцевого розвитку.

Принцип народовладдя місцевого самоврядування є важливим елементом демократії на місцевому рівні та забезпечує активну участь громадян у прийнятті рішень, що стосуються їх життя та діяльності. Такий принцип сприяє формуванню відповідального підходу до вирішення місцевих питань, розвитку громадянського суспільства та зміцненню демократичних цінностей в країні.

Принцип законності передбачає, що діяльність органів місцевого управління здійснюється легітимно, на базі і в межах чинного законодавства, у межах правової системи. При цьому ми повинні виходити з того, що законність – це передусім наявність достатньої кількості юридичних норм високої якості, а також її дотримання всіма суб'єктами права, неухильне виконання законів та нормативних актів органів держави [6].

Окрім цього, принцип законності включає в себе принципи верховенства права та захисту прав та свобод громадян. Верховенство права передбачає, що закони та інші правові акти є найвищими джерелами права, і їх виконання є обов'язковим для всіх, в тому числі і для місцевих органів влади та управління. Захист прав та свобод громадян передбачає, що місцеві органи влади та управління повинні дотримуватися конституційних прав та свобод громадян, захищати їх від порушень, та вживати заходів для забезпечення їх реалізації.

Важливий елемент демократичної системи управління суспільством і державою – є гласність або прозорість. Це один із основоположних принципів управління в місцевому самоврядуванні [6]. Завдяки гласності місцевого самоврядування громадськість має можливість впливати на прийняття рішень, а також контролювати діяльність місцевих органів влади та управління. Принцип гласності місцевого самоврядування закріплений в Конституції України та інших нормативних актах, і є одним з основних принципів демократичного суспільства.

Принцип колегіальності в місцевому самоврядуванні означає, що прийняття важливих рішень повинно здійснюватися не окремим представником влади, а групою людей, які представляють інтереси місцевої

громади. Такими групами можуть бути ради, комісії та інші органи, створені для вирішення певних завдань та проблем у місцевому самоврядуванні.

Поєднання місцевих і державних інтересів. Цей принцип означає, що при прийнятті рішень у місцевій громаді потрібно враховувати інтереси як самої громади так і держави в цілому.

Принцип виборності означає, що органи місцевого самоврядування повинні бути обрані громадою шляхом вільних та справедливих виборів на основі загального та рівного права громадян на участь в управлінні державою.

Цей принцип забезпечує громадянам можливість впливати на процеси місцевого самоврядування та брати участь у прийнятті рішень, що стосуються їхнього життя та діяльності. Обрані органи місцевого самоврядування повинні діяти в інтересах громади, що обрали їх на посади, та забезпечувати здійснення владних повноважень на законних та прозорих засадах.

Принцип правової самостійності органів місцевого самоврядування та його органів полягає в тому, що вони повинні мати власні повноваження, визначені Конституцією або законом [7].

Вони також мають право розробляти та приймати місцеві нормативні акти та регулювати питання місцевого значення.

Принцип організаційної самостійності полягає в тому, що основні суб'єкти місцевого самоврядування - територіальні громади та їх органи - не є елементами державного апарату і не належать до механізму держави. Діючи в межах закону, органи місцевого самоврядування не підпорядковуються іншим органам і що будь-який адміністративний контроль за їх діями можливий лише для забезпечення законності та конституційних принципів місцевого самоврядування [7].

Цей принцип важливий для забезпечення ефективного функціонування місцевого самоврядування та розвитку територій.

Принцип матеріально-фінансової самостійності місцевого самоврядування полягає у праві територіальних громад та утворених ними органів місцевого самоврядування на володіння, користування і

розпорядження майном, яке є в комунальній власності, яка є самостійною, відокремленою від державної, формою власності, а також власними фінансовими коштами, достатніми для здійснення власних повноважень місцевого самоврядування та його органів [7].

Після оголошення незалежності України та проведення референдуму 1 грудня 1991 року, Президент Л. Кравчук розпочав політику контролю за регіональними та місцевими елітами. Він утворив виконавчу вертикаль влади з представників Президента в областях і районах, які контролювали органи місцевого самоврядування з питань виконання державних функцій і дотримання Конституції та законів України, делегованих їм державою.

Територіальною основою місцевого самоврядування проголошувалися сільрада, селище, місто, а регіонального самоврядування — район, область.

Представницькі органи місцевого самоврядування цих адміністративно-територіальних одиниць — ради — очолювали їх голови, які одночасно були й головами виконавчих комітетів.

15 липня 1997 року, Верховна Рада України затвердила Європейську хартію місцевого самоврядування, яка надає місцевим владам право на вільну діяльність в інтересах місцевої громади в межах чинних законів. Згідно зі статтею 9 Конституції України, міжнародні договори, затверджені Верховною Радою України, є невід'ємною частиною національного законодавства. Тому Європейська хартія місцевого самоврядування є однією з найважливіших складових національного правового поля, яке стосується місцевого самоврядування.

Хоча Україна і зобов'язалася дотримуватися норм Хартії, ці норми далеко не повністю закріплені в українському законодавстві та реалізуються на практиці, особливо принцип субсидіарності, за яким місцева влада (органи місцевого самоврядування) повинна здійснювати управління і контролювати значну частину публічних зобов'язань в інтересах місцевого населення і під своєю відповідальністю.

Хартія також розглядає такі напрями розвитку місцевого самоврядування в європейських країнах:

- сферу компетенції місцевого самоврядування;
- охорону територіальних кордонів органів місцевого самоврядування;
- відповідні адміністративні структури і ресурси для виконання органами місцевого самоврядування їхніх завдань;
- умови здійснення функцій на місцевому рівні;
- адміністративний нагляд за діяльністю органів місцевого самоврядування;
- право органів місцевого самоврядування на свободу асоціації;
- правовий захист місцевого самоврядування [1].

Наступним етапом становлення місцевого самоврядування в Україні було прийняття Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні", прийнятий Верховною Радою України 21 травня 1997 року, є найважливішим нормативно-правовим актом у галузі самоврядування і досі діє. Цей закон встановлює систему та гарантії місцевого самоврядування в Україні, визначає засади організації та функціонування, визначає правовий статус органів та посадових осіб місцевого самоврядування.

Отже, місцеве самоврядування є важливою складовою системи демократії і забезпечує здатність громад на місцях до самостійної організації і забезпечення власних потреб. Функціонування місцевого самоврядування в управлінні регіональним розвитком базується на принципах децентралізації та взаємодії між органами влади та громадськістю.

Основна мета місцевого самоврядування - це забезпечення розвитку територій та зміцнення громадської активності. Для досягнення цих цілей, органи місцевого самоврядування повинні бути ефективними в управлінні ресурсами, забезпеченні соціального захисту населення, та дотримуватися основних принципів місцевого самоврядування.

При реалізації завдань місцевого самоврядування в управлінні регіональним розвитком важливо дотримання принципів ефективності,

відкритості, прозорості, раціонального використання ресурсів та забезпечення участі громадськості в прийнятті рішень.

У цьому контексті, місцеве самоврядування відіграє важливу роль в забезпеченні регіонального розвитку, підвищенні якості життя населення та розвитку територіальних громад.

1.2. Сутність і значення процесу адміністративного менеджменту

Прихильники адміністративної школи в управлінні, описуючи управлінські функції, представляли діяльність керівника (менеджера) як процес, хоча і були схильні трактувати елементи управління як незалежні один від одного. Процесний підхід у менеджменті, початок якому було покладено прихильниками адміністративної школи, у теперішньому вигляді склався тільки в 50–ті роки минулого сторіччя. Процесний підхід дозволив синтезувати попередні досягнення менеджменту в єдину динамічну модель. З позицій процесного підходу управління (адміністративна функція) розглядається як безперервна серія взаємозалежних управлінських функцій. Причому кожна управлінська функція у свою чергу складається із серії взаємозалежних дій.

Процес управління (за М. Месконом й ін.) складається з 4 первинних функцій:

1) Планування. Складання плану завжди розглядають як початковий етап процесу управління. Воно означає, що хтось повинен вирішити: що, як, коли та ким має бути виконане. Керівництву підприємства слід знайти відповіді на такі запитання: у якому стані знаходиться підприємство у деякий конкретний момент (оцінити слабкі та сильні сторони підприємства у сфері фінансів, маркетингу, виробництва, трудових ресурсів); які цілі стоять перед підприємством (оцінити можливості та загрози: конкуренцію, екологічні умови, постачання тощо); як досягти цілей.

2) Організація. Як тільки план складено, потрібно підготувати і забезпечити його виконання.

3) Мотивація. Найважливіше завдання менеджера полягає в тому, щоб його підлеглі виконували все саме так, як їм доручено. Серед німців існує таке прислів'я: хто виробляє, той не керує, хто керує, той не виробляє. Мотивація — це таке регулювання спонукаючих стимулів людини, за яких виникає бажання працювати так, щоб сприяти досягненню цілей підприємства.

4) Контроль. Це останній етап процесу управління, який полягає у порівнянні фактичних результатів із запланованими.

Ці функції об'єднані двома сполучними процесами: комунікаціями; та 2) прийняттям рішень.

Комунікація – це процес обміну інформацією, її змістовним значенням між двома чи більше особами. Очевидно, що якщо комунікації між особами не будуть ефективними, люди не зможуть домовитися про спільну мету, що становить передумову існування підприємства взагалі.

Прийняття рішень — це, по суті, серія правильних рішень з кількох альтернативних можливостей, які вибирає керівник підприємства в цей час і в цьому місці, тобто як і що планувати, організовувати, мотивувати та контролювати. Прийняття рішень керівником становить основний зміст його діяльності.

Первинні функції управління (планування, організацію, мотивацію, контроль) називають ще загальними (основними) функціями управління, тому що вони здійснюються в будь-якому підприємстві і на будь-якому рівні управління. Загальні (основні) функції управління відображають зміст процесу управлінської діяльності як деяку сукупність визначених послідовно виконуваних видів робіт, які відносно самостійні, але тісно взаємозалежні між собою.

Функції управління, знаходячись у визначеному взаємозв'язку (визначеному круговороті), складають цикл менеджменту. Жодну з них не викинеш з управлінського ланцюга. За плануванням слідує організація, далі

мотивація і контроль, що у свою чергу дає імпульси для подальшого планування і корекції виконання усіх функцій управління. Здійснення первинних функцій і об'єднуючих їх сполучних процесів уможливорює координацію спільної діяльності персоналу. У ролі координаторів спільної діяльності персоналу виступають керівники вищої, середньої і низової ланок управління. Керівники безпосередньо приймають рішення в рамках наданої їм компетенції, пов'язуючи і координуючи процес управління.

Управління (за А. Файодем, адміністративна функція) стає реальністю, якщо виконується функція координації, тобто забезпечується узгоджене спільне виконання персоналом всіх інших суттєвих функцій підприємства (технічної, комерційної, фінансової, облікової й ін.). Якщо цього немає, то діяльність адміністрації є незадовільною, тому що адміністративна функція належним чином не реалізується. Функція координації складає суть управління (адміністрування), є його головною відмінною ознакою.

У реалізації процесу управління бере участь адміністрація (керівники вищої, середньої і низової ланок, їх заступники), а також професіонали, фахівці і технічні працівники, що поряд з технічними, комерційними, фінансовими, обліковими й іншими операціями (роботами) виконують визначені адміністративні операції (роботи). Тому процес управління носить груповий характер. На відміну від цього, процес керівництва носить персональний характер. Керівництво – це діяльність конкретного керівника. Тому в рамках процесного підходу керівництво розглядається окремо від управління. При виділенні загальних (основних) функцій управління адміністративні операції, що безпосередньо складають зміст процесу управління, групуються за стадіями управлінського циклу (планування, організація, мотивація, контроль). Адміністративні операції, що пов'язують ці складові (комунікаційні операції й операції, що відносяться до прийняття рішень), не можна віднести тільки до якої-небудь визначеної стадії управлінського циклу, тому вони виділяються (групуються окремо) як всі інші операції, не віднесені ні до однієї зі стадій управлінського циклу.

Таким чином, основою класифікації (розподілу) адміністративних операцій за загальними (основними) функціями управління є стадія управлінського циклу. Усі без винятку адміністративні операції розподіляються за стадіями управлінського циклу або безпосередньо, або ж відносяться до інших (нерозподілених) операцій. Іншою вихідною основою класифікації (розподілу) адміністративних операцій є функціональна область, що відноситься до роботи, яку виконує підрозділ для підприємства в цілому.

Функціональні області первинні стосовно підрозділів. Установлення функціональних областей підприємства повинно передувати формуванню підрозділів. У залежності від обсягу управлінської роботи для роботи у визначеній функціональній області може створюватися один або більше підрозділів. Робота визначеного підрозділу може також охоплювати різні функціональні області.

Адміністративні операції, що класифіковані (розподілені) за функціональними областями управлінської діяльності, складають конкретні (специфічні) функції управління. При розгляді процесу управління з позицій поділу управлінської праці за визначеними функціональними областями, то найважливішими ознаками будь-якої функціональної області діяльності підприємства (кожної зі сторін або частин підприємства) виступають: – по-перше, напрямок управлінського впливу або регулювання (родова ознака класифікації); – по-друге, предмет управлінського впливу або регулювання (видова ознака класифікації).

У залежності від напрямку управлінського впливу або регулювання виділяють два класи (роди) функцій управління:

- 1) спрямовані на забезпечення узгодження дій усіх ланок підприємства для здійснення його задач;
- 2) забезпечення потреб підприємства у всіх видах ресурсів, у їх перетворенні і використанні .

Функції управління, спрямовані на забезпечення узгодження дій усіх ланок підприємства для здійснення його задач, розділяються за предметом впливу на шість груп (видів):

- організація управління підприємством (проектування й удосконалення систем і методів управління);
- організація маркетингових досліджень;
- прогнозування і планування;
- управління науково-технічним розвитком і технічною підготовкою; – координація й оперативне управління виробництвом;
- організація управлінського обліку, що забезпечує потреби управління в обліковій інформації.

Функції управління, спрямовані на забезпечення потреб підприємства у всіх видах ресурсів, у їх перетворенні і використанні, розділяються за предметом впливу на шість груп (видів):

- управління трудовими ресурсами;
- управління соціальним розвитком;
- управління матеріально-технічним постачанням і збутом;
- управління ремонтним, транспортним і іншим видами обслуговування;
- управління фінансовими ресурсами;
- управління реконструкцією і розширенням підприємства.

Підфункції конкретних (специфічних) функцій називають спеціальними (наприклад, спеціальною функцією управління основним виробництвом є оперативно-календарне планування). При цьому поряд із традиційними уявленнями про управління як про діяльність, що здійснюється за допомогою вертикального розподілу праці між керівниками різного рангу і спрямовується на координацію роботи лінійних і функціональних підрозділів, затверджувалося уявлення про адміністративноуправлінські технології, що дозволяють виділяти крос-функціональні і функціональні процеси (бізнес-процеси й адміністративні процедури) і управляти ними.

1.3 Особливості функцій та завдань місцевого самоврядування

Завдання та функції місцевого самоврядування тісно пов'язані з принципами місцевого самоврядування. Завдання та функції місцевого самоврядування регулює, насамперед, Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні”, інші нормативно-правові акти.

До основних завдань місцевого самоврядування належать:

- зміцнення засад конституційного ладу України;
- забезпечення реалізації конституційних засад людини і громадянина;
- створення умов для забезпечення життєво важливих потреб і законних інтересів населення;
- розвиток місцевої демократії.

Функціями місцевого самоврядування є основні напрями діяльності територіальних громад, органів місцевого самоврядування у вирішенні завдань місцевого значення. Найпоширенішою є класифікація функцій місцевого самоврядування за сферами і формами діяльності.

За сферами діяльності вирізняють такі функції:

- залучення населення до участі у вирішенні питань місцевого та загальнодержавного значення;
- володіння, використання та управління комунальною власністю;
- забезпечення комплексного соціально-економічного та культурного розвитку відповідної території;
- надання соціальних послуг населенню;
- забезпечення законності, громадської безпеки, правопорядку, охорона прав, свобод і законних інтересів громадян;
- соціальний захист населення, сприяння працевлаштуванню громадян;
- зовнішньоекономічна функція;
- природоохоронна функція та функція регулювання земельних відносин;
- облікова, дозвільно-реєстраційна та інформаційна функції.

За формами діяльності виокремлюють нормотворчу, установчу, контрольну і правоохоронну функції.

Реалізуючи нормотворчу функцію, органи місцевого самоврядування приймають нормативні акти локального характеру, розробляють і приймають статут територіальної громади, регламент ради, затверджують Положення про зміст, опис та порядок використання символіки територіальної громади. Установчу функцію представницькі органи місцевого самоврядування реалізують на пленарних засіданнях, де вирішують питання про кількісний склад ради, внутрішню структуру та персональний склад комісій ради, її виконавчих органів, апарату ради, забезпечуючи при цьому принцип організаційної самостійності місцевого самоврядування. [5]Стаття 7 Закону України “Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації” від 23 вересня 1997 р. закріплює, що органи місцевого самоврядування мають право засновувати або бути співзасновниками друкованих чи аудіовізуальних засобів масової інформації в порядку, встановленому законодавством України, і в межах коштів.

Контрольна функція органів місцевого самоврядування передбачає здійснення представницькими органами місцевого самоврядування контрольних заходів щодо перевірки діяльності посадових осіб, виконавчих органів місцевого самоврядування і депутатів відповідних рад. Контрольна функція також реалізується шляхом взаємного контролю радами, посадовими особами і виконавчими органами місцевого самоврядування за дотриманням правових актів органів місцевого самоврядування, контролю за дотриманням законодавства на території громади [6].

Правоохоронна функція місцевого самоврядування та його органів полягає у сприянні охороні громадського порядку, який забезпечується діяльністю всієї системи правоохоронних та судових органів, державних служб, інспекцій, що здійснюють функції нагляду та контролю за дотриманням законодавства. Законом України “Про місцеве самоврядування в

Україні” передбачено повноваження щодо забезпечення законності, правопорядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян на підвідомчій території [7].

Місцеве самоврядування дає можливість мешканцям брати активну участь у вирішенні питань, що стосуються їхнього життя на місцевості. Функції та завдання місцевого самоврядування пов'язані зі здійсненням соціальної політики, екологічної безпеки та іншими важливими сферами. Однією з особливостей місцевого самоврядування є його демократичний характер, який забезпечує ефективніше управління на місцевому рівні. Крім того, місцеві органи влади мають широкі повноваження та можуть вирішувати багато проблем на місцях без залежності від центральних органів влади. Забезпечення розвитку та підтримки місцевого самоврядування є важливою складовою будь-якої демократичної системи, що передбачає активну участь громадян у процесах прийняття рішень на місцевому рівні.

РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1 Аналіз структури та складу органів місцевого самоврядування України

Місцева рада – це система управлінсько-владних утворень, яка складається з:

- міського голови і його патронатної служби;
- виконавчих органів (відділи, управління, департаменти);
- комунальних установ (школи, садочки, лікарні тощо);
- комунальних підприємств;
- виконавчого комітету (органу, створеного радою за поданням міського голови);
- ради та постійних і тимчасових контрольних комісій (як колегіальних органів, що складаються з обраних депутатів).

Усі органи місцевої ради утворюють «тристоронню систему стримувань і противаг».

Мерія формується за вертикальним принципом влади (призначає та звільняє керівників органів виконавчої влади, державних установ і підприємств; здійснює поточний контроль за їх діяльністю; визначає основні напрями та повноваження). Рада та відділення виконавчого комітету створюються як вільні колегіальні органи (рішення приймаються колегіальним органом у складі осіб, які працюють на відкритих засадах. Рішення приймаються шляхом всенародного обговорення та голосування). При цьому важливо розуміти, що законодавець лише делегує раді та виконавчому комітету повноваження щодо прийняття рішень, які є обов'язковими до виконання на території місцевої ради. На міського голову покладено лише виконавчо-розпорядчі функції, тому його дії (розпорядження)

стосуються лише процедурних моментів – призначення, відкликання, відрядження, делегування, скликання, внесення на розгляд тощо.

Через нерозуміння цих механізмів виконавчий комітет часто стає одним із департаментів міського голови. Часто це відбувається через склад працівників ради (підпорядкованих міському голові) – керівники виконавчих органів, директори шкіл, завідувачі дитсадків, керівники медичних закладів. Буває, що виконкоми повністю складаються з працівників ради. Зрозуміло, що робота такого виконкому є прогнозованою, а його рішення стають узаконенням ідей міського голови. У цьому випадку засідання виконкому не обговорюються і проходять швидко, іноді формально. Така ситуація є надзвичайно небезпечною для системи стримувань і противаг, яку мають запровадити три гілки місцевої влади. Нерідкі випадки, коли мери підпорядковуються волі представників ради. Цей вплив відбувається кількома шляхами – прийняття представників або їх родичів на роботу в органи виконавчої влади, державні установи та підприємства, використання бюджетних коштів для ведення господарської діяльності представників (надання товарів, робіт чи послуг за рахунок бюджету чи громадськості), підприємств), представництво або придбання земельних ділянок, майна їхніми родичами. Іноді підпорядкування представників (знищення конкурентоспроможності державного сектору) відбувається шляхом прямого підкупу. Як ми бачили, порушення системи певного сектору влади, за наявності та належного функціонування інтересів громади, відбувається коштом і ресурсами самої громади (робочі завдання, державна власність, гроші тощо). Описана ситуація зазвичай очевидна. Їх легко помітити. Зухвалість цієї програми зумовлена насамперед громадянською апатією, низькою політичною освітою, відчаєм і залишками патерналістської психології радянських часів [13].

Ключовими документами в описаних вище питаннях, є Статут територіальної громади і Регламент місцевої ради.

Статут територіальної громади і Регламент ради мають передбачати:

- простий і зрозумілий порядок проведення громадських слухань, зборів громадян, внесення місцевої ініціативи, петиції;

- наявність обов'язкової процедури прямого щорічного звітування міського голови, його заступників, керівників виконавчих органів, комунальних підприємств і установ, голів постійних комісій, депутатів;

- відкритість засідань ради, постійних комісій, виконавчого комітету;

- оприлюднення проектів рішень, прийнятих рішень та результатів голосування і протоколів засідань ради та її органів;

- заборону депутатам і їхнім родичам суміщати свій статус із роботою в раді, комунальних установах і підприємствах;

- заборону раді приймати будь-які рішення щодо депутатів і їхніх родичів, укладати угоди про продаж, оренду майна громади, про продаж робіт, послуг, товарів за бюджетні кошти із підприємствами, що засновані депутатами чи їхніми родичами;

- обмеження включення до виконкому службовців ради у кількості не більше 10%.

Сьогодні для більшості людей є зрозумілим, що без цивілізованого підприємництва Україні, як і іншим країнам пострадянського простору, важливо мати цивілізоване підприємництво, яке дозволить конкурувати на світових ринках товарів та послуг. До того ж, ще кілька десятиліть тому люди, які проявляли зацікавленість у бізнесі, часто мали негативну репутацію та сприймалися як непорядні.

Почнемо з планування місцевого господарського розвитку. Ефективне функціонування місцевих громад в Україні залежить від планування місцевого господарського підприємницького розвитку. Розробка стратегій та планів на місцевому рівні є ключовим фактором у визначенні пріоритетних напрямків, ресурсів та інструментів, необхідних для стійкого економічного зростання та підвищення благополуччя населення.

Для успішного планування необхідно залучення всіх зацікавлених сторін, включаючи бізнес-середовище, владу, громадські організації та

місцевих жителів. Також важливо враховувати наявні ресурси, можливості та проблеми кожної конкретної території [11].

Таблиця 2.1 - Основні етапи планування місцевого господарського розвитку

Етапи	Характеристика
Аналіз поточного стану	На цьому етапі проводиться оцінка економічних та соціальних показників розвитку місцевості, виявлення найбільш вразливих секторів та проблемних питань, аналіз існуючих ресурсів та потенціалу для розвитку
Визначення стратегії розвитку	На основі аналізу поточного стану визначаються головні напрямки розвитку, формулюється мета та завдання, які повинні бути досягнуті
Розробка планів та програм	На цьому етапі визначаються конкретні кроки, які необхідно зробити для досягнення мети та завдань. Розробляються плани розвитку певних галузей
Фінансування	Для реалізації планів та програм потрібне фінансування. На цьому етапі визначаються джерела фінансування та розподіл бюджетних коштів на підтримку розвитку місцевого господарства
Реалізація та контроль	Останній етап передбачає впровадження планів та програм, контроль за їх виконанням та аналіз результатів. Необхідно вчасно коригувати плани, якщо необхідно

Тепер, скажемо про саме управління місцевим господарським підприємницьким розвитком України.

Управління місцевим господарським підприємницьким розвитком має на меті забезпечити створення сприятливих умов для розвитку

підприємництва в регіонах України, а також забезпечити належний рівень взаємодії між підприємствами та владними органами.

Таблиця 2.2 - Основні завдання управління місцевим господарським підприємницьким розвитком в Україні

Створення сприятливого інвестиційного клімату на місцевому рівні	Цей пункт передбачає створення умов, які б залучали інвесторів до місцевого розвитку. Для цього потрібно провести роботу з покращення інвестиційної привабливості території шляхом підвищення її конкурентоспроможності та зменшення інвестиційного ризику
Розвиток підприємницького середовища та забезпечення умов для розвитку малого та середнього бізнесу	Цей пункт охоплює комплекс заходів, спрямованих на підтримку малого та середнього бізнесу на місцевому рівні. До таких заходів належать створення умов для вільного доступу до ринку, зменшення бюрократичних перешкод та спрощення процедур, підвищення рівня фінансової та консультаційної підтримки малих та середніх підприємств
Підтримка розвитку експортного потенціалу місцевих підприємств та забезпечення їх участі на міжнародних ринках	Підтримка експортного потенціалу місцевих підприємств є важливою складовою їх успішного розвитку. Щоб стимулювати експорт, необхідно створити сприятливі умови для підприємств, забезпечивши їх доступ до міжнародних ринків та допомігши їм знайти нових партнерів
Забезпечення доступності та якості інфраструктури для розвитку підприємництва на місцевому рівні	Інфраструктура є важливим фактором для розвитку підприємництва, оскільки вона забезпечує необхідні умови для його функціонування та розвитку
Розробка та впровадження інноваційних проектів та технологій для забезпечення економічного зростання та підвищення конкурентоздатності місцевих підприємств	Інновації дозволяють підприємствам збільшувати ефективність виробництва, знижувати витрати та забезпечувати стійке економічне зростання. Розробка інноваційних проектів та технологій може здійснюватися як на місцевому, так і на національному рівнях. Місцеві органи влади можуть сприяти розвитку інноваційного середовища, залучати інвестиції та створювати умови для розвитку нових технологій

Сьогодні виникає проблема створення ефективного механізму, який би встановлював нові принципи формування місцевих бюджетів, чітко визначав функції та повноваження на різних рівнях влади, а також видатки для кожного виду бюджету. Головною проблемою є розподіл доходів між різними рівнями бюджетної системи. Раніше діючий механізм перерозподілу бюджетних коштів між різними рівнями бюджетної системи не відповідав принципам самостійності та фінансової незалежності місцевих органів влади, і зазвичай був базований на адміністративних методах управління. Це призвело до адміністративного характеру відносин між центральними та регіональними органами влади. Ступінь фінансової незалежності місцевих органів влади є важливим показником незалежності держави загалом, її економічного розвитку та демократичних прав та свобод громадян.

Нині, на жаль, наявна система формування коштів місцевих бюджетів має ряд серйозних проблем:

1) високий ступінь концентрації фінансових ресурсів у державному бюджеті країни, що знижує значення регіональних і місцевих бюджетів у вирішенні життєво важливих для населення завдань;

2) регулюючі доходи що відіграють домінуючу роль у структурі надходжень до регіональних і місцевих бюджетів, тоді як частка закріплених за територіями податкових платежів низька;

3) практично щорічна зміна видів податків, що зараховуються до місцевих бюджетів;

4) відсутність єдиних та досить стабільних нормативів (наприклад, на кілька років) відрахувань від загальнодержавних податків до місцевих бюджетів;

5) відсутність єдиних правил ув'язки доходів місцевих бюджетів і регіональних податкових надходжень, а також науково обґрунтованої методики міжрегіонального перерозподілу доходів [9].

Аналіз проблем функціонування місцевих бюджетів базового рівня бюджетної системи, а також теорії та практики існування бюджетних систем дає змогу зробити висновки щодо здійснення заходів, спрямованих на покращення умов формування місцевих бюджетів. По-перше, необхідно чітко розподілити компетенції щодо розв'язання конкретних завдань між центральними органами влади і органами регіонального та місцевого самоврядування, а також поступово здійснювати перехід до децентралізації державних фінансів. По-друге, необхідно вдосконалити механізм міжтериторіального фінансового вирівнювання. Таким чином, вирішення цих та інших проблем стосовно формування і використання коштів місцевих бюджетів значною мірою визначило б розширення економічної самостійності регіонів країни.

Україна веде активну роботу щодо розвитку своєї інфраструктури в різних сферах. Особливо в останні роки відбувається значний прогрес в цьому напрямку.

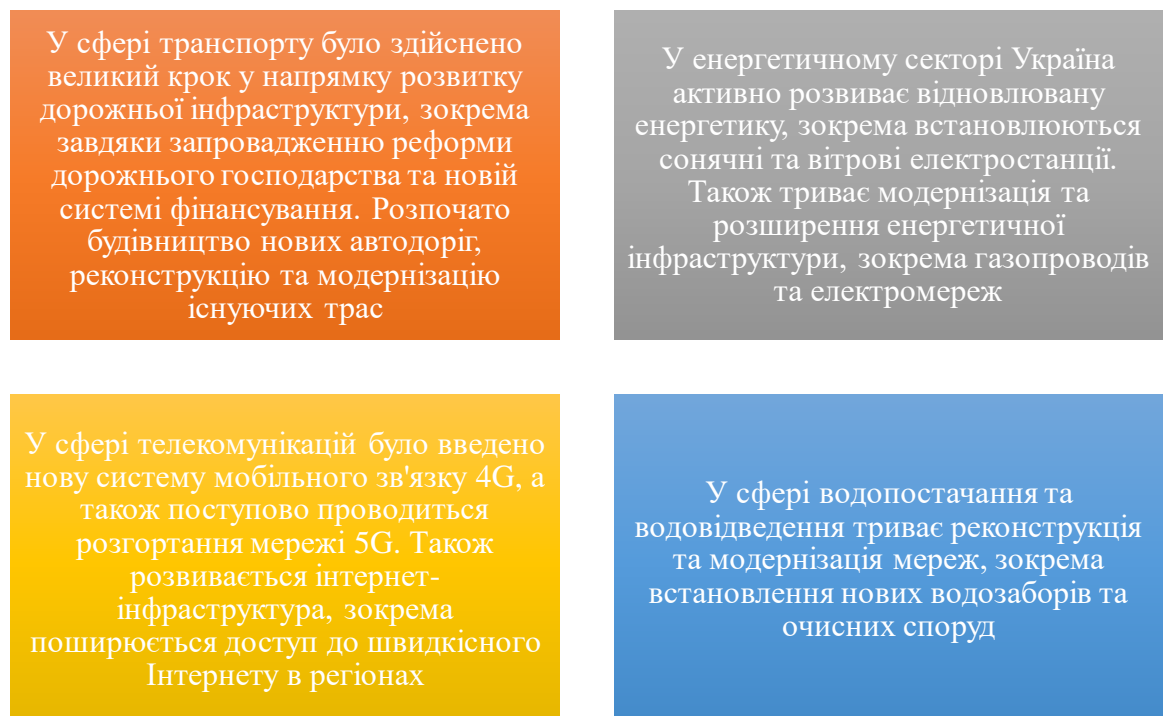


Рис.2.1. Вплив розвитку інфраструктури на забезпеченню стійкого економічного зростання країни

З рисунку 2.1 зрозуміло, що Україна продовжує розвивати свою інфраструктуру в різних напрямках, що сприятиме поліпшенню якості життя населення та забезпеченню стійкого економічного зростання країни.

Можна взяти окрему галузь інфраструктури в Україні та порівняти її з іншими країнами світу.

Перша галузь – це розвиток автомобільних доріг та мостів, тоді можна порівняти з Польщею та Німеччиною, які мають розвинену автомобільну інфраструктуру та високий рівень її технічної оснащеності. Німеччина має одну з найбільш розвинених інфраструктур у світі, включаючи дорожню мережу та мости. Вона має більше 12 000 мостів та 13 000 км автобанів, які підтримують велику кількість автомобільного руху та пасажирських перевезень. Більшість доріг у Німеччині мають високу якість та технічну оснащеність, зокрема забезпечені додатковими полосами для швидкого руху, світлофорами та системами безпеки на дорозі. Польща має меншу кількість автобанів та мостів порівняно з Німеччиною, але все ж має розвинену мережу доріг та мостів. У Польщі є близько 3 400 мостів та 3 000 км автострад, які забезпечують ефективний транспорт та зв'язок між містами. Більшість доріг в Польщі є двополосними.

Друга галузь - розвиток залізничної інфраструктури, можна порівняти з країнами Європейського Союзу, такими як Франція, Німеччина, Австрія, які мають добре розвинену залізничну мережу та високі стандарти безпеки та технічної оснащеності. У порівнянні з країнами Європейського Союзу, Україна має значно менш розвинену залізничну інфраструктуру. Згідно з даними Європейської Комісії за 2019 рік, у Франції налічується більше 29 000 км залізничних ліній, у Німеччині - понад 41 000 км, а в Австрії - понад 5 600 км. У порівнянні з цим, в Україні у 2019 році було понад 22 000 км залізничних ліній.

Крім того, країни Європейського Союзу мають значно розвиненішу технічну базу та сучасні технології для забезпечення безпеки та комфорту пасажирів та ефективності перевезень вантажів. Наприклад, у Франції та

Німеччині більшість залізничних ліній електрифіковані, що дозволяє знижувати витрати на паливо та зменшувати викиди в атмосферу.

Третя галузь - розвиток енергетичної інфраструктури, можна порівняти з країнами, які мають високий рівень використання відновлювальних джерел енергії, наприклад, з Данією, Німеччиною, Швецією. Данія має одну з найбільш ефективних систем енергетичного забезпечення в світі. Зокрема, понад 40% виробленої в країні електроенергії отримують з вітрових електростанцій. В Данії дуже розвинена мережа газопроводів, що забезпечує майже 100% населення країни газом. Крім того, в Данії є розвинена мережа електромобільних заправок.

Німеччина має одну з найбільш розвинених енергетичних систем в Європі, зокрема, значну кількість вироблення енергії отримують з вітрових електростанцій та сонячних панелей. В Німеччині також розвинена мережа газопроводів, яка забезпечує майже 90% населення країни газом. Швеція має одну з найбільш екологічно чистих енергетичних систем в світі. Відносно невелику частку виробленої енергії в країні (близько 10%) отримують з вугільних електростанцій, тоді як більше 40% виробленої електроенергії отримують з ядерних електростанцій.

І остання галузь, розвиток інтернет-інфраструктури, можна порівняти з країнами, які мають високу швидкість інтернету та широку доступність до цифрових технологій, наприклад, зі США, Японією, Південною Кореєю. США мають одну з найбільших та найрозвиненіших інтернет-інфраструктур у світі. У США інтернет є доступним практично у всіх населених пунктах країни, включаючи забезпечення швидкості передачі даних від 25 Мбіт / с до 1 Гбіт / с. Більшість населення має можливість підключення до високошвидкісного інтернету через оптичні мережі. У США також є розвинена система супутникового Інтернету, яка забезпечує доступ до Інтернету в віддалених районах.

Японія має одну з найшвидших інтернет-інфраструктур у світі. Більшість населення має доступ до високошвидкісного Інтернету швидкістю

до 2 Гбіт / с, а деякі регіони вже розвивають інфраструктуру зі швидкістю до 10 Гбіт / с. Крім того, у Японії розвивається інтернет речей та Інтернет роботів, що дозволяє підключати до мережі різні пристрої та машини.

Південна Корея є лідером у розвитку інтернет-інфраструктури. Південнокорейські провайдери Інтернету пропонують одну з найшвидших інтернет-послуг у світі зі швидкістю до 10 Гбіт / с.

З цих порівнянь зрозуміло, що Україні є над чим працювати та удосконалювати свій розвиток та навички. Якщо розглядати перспективи розвитку інфраструктури, то існує реформа, в якій більш глибоко про це розказано.

Реформа інфраструктури. Мета реформи - створення ефективного транспортного комплексу України, інтегрованого у світову транспортну мережу, та забезпечення його безпечного функціонування, досягнення Україною статусу регіонального транспортного хабу, задоволення потреб населення в перевезеннях і покращення умов ведення бізнесу для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності національної економіки.

2.2 Місцеве самоврядування в умовах децентралізації

Добровільне об'єднання територіальних громад надало новим місцевим органам самоврядування необхідні повноваження та ресурси, які раніше були доступні лише містам обласного значення. Тепер обрані представники, такі як голова, депутати та виконавчі органи ради громади, представляють інтереси мешканців об'єднаної громади та забезпечують реалізацію законодавчих повноважень на користь громади.[10]

У 2014 році в Україні запроваджено реформу децентралізації, яка має значний вплив на розвиток регіону. Основною метою цієї реформи було передати більше повноважень та ресурсів з центральної влади до місцевих органів самоврядування, з метою підвищення ефективності та ефективності владних процесів на місцях.

Перший етап реформи в Україні розпочався з майже одночасного впровадження адміністративної та фінансової децентралізації. Наприкінці 2014 р. Верховна Рада України ухвалила низку законів та змін до Бюджетного кодексу та Податкового кодексу, а у лютому 2015 р. – ухвалила Закон України „Про добровільне об’єднання територіальних громад”. Зокрема, об’єднані територіальні громади (ОТГ) дістали право на прямі міжбюджетні відносини, було збільшено кількість податків і визначено ту їхню частку, що залишалася у місцевих бюджетах, а також було запроваджено нові види трансфертів, необхідні ОТГ для підвищення їхньої спроможності надавати публічні послуги та стимулювати місцевий розвиток [17].

В Україні не всі регіони та громади мають однаковий рівень розвитку та можливостей для фінансового забезпечення. Деякі території потребують більшої фінансової підтримки. Щоб забезпечити цю підтримку, запроваджена нова система вирівнювання, яка фінансується за рахунок загальнодержавних податків, таких як податок на прибуток та ПДФО. Це новація полягає в тому, що раніше всі кошти, що надходили до місцевих бюджетів, відразу ж вилучалися в державну казну, а потім рівномірно розподілялися між різними регіонами. Це означало, що люди мали мало стимулу розвиватися, оскільки незалежно від того, скільки коштів вони заробляли, їм все одно давали однакову суму для виживання. Тепер же вилучатимуть лише 50% надлишку коштів, які вдасться зібрати з місцевого бюджету. Це дозволить краще збалансувати стан регіонів та забезпечити їхній рівномірний розвиток.

Об’єднання територіальних громад дало змогу громадянам активно брати участь в обговореннях формату та стратегії розвитку перспективних ОТГ, а також у процесі оптимізації соціальної інфраструктури, наприклад, мережі освітніх закладів. Це часто призводило до палких дискусій між різними сторонами, проте демократичний підхід до формування та визначення пріоритетів розвитку ОТГ дозволяв громадянам здобувати цінний досвід організації результативних колективних дій в правовому полі.[18] Навіть якщо залучення громадян до обговорень може уповільнювати формування ОТГ або

викликати спротив проти реорганізації системи надання публічних послуг на місцях, насамперед у зв'язку з реорганізацією об'єктів освітньої інфраструктури, цей процес все ж сприяє розвитку місцевої демократії [19].

Реформа децентралізації в Україні призвела до покращення інфраструктури на багатьох рівнях. Одним з основних результатів реформи є збільшення повноважень та ресурсів місцевих органів самоврядування, що сприяє розвитку інфраструктури на місцях.

Зокрема, після реформи децентралізації в Україні покращилась інфраструктура наступних сфер:

- **Дорожня інфраструктура:** Місцеві органи самоврядування забезпечують фінансування дорожніх проектів на своїй території, що сприяє покращенню якості та безпеки дорожнього руху. Було побудовано та відремонтовано багато нових доріг, мостів та інфраструктурних об'єктів.

- **Енергетична інфраструктура:** Реформа децентралізації дала можливість місцевим органам самоврядування залучати інвестиції та фінансувати енергетичні проекти, такі як підвищення енергоефективності та використання відновлюваних джерел енергії.

- **Соціальна інфраструктура:** За рахунок збільшення місцевого бюджету, місцеві органи самоврядування забезпечують покращення якості та доступності послуг у сфері охорони здоров'я, освіти, соціального захисту, культури та спорту.

- **Інформаційна інфраструктура:** Реформа децентралізації сприяє розвитку інформаційних технологій на місцях, що забезпечує доступність та ефективність електронних сервісів та інтернету.

Розв'язання питання забезпечення спроможності утворених громад було однією з важливих метою реформи децентралізації. У рамках цієї реформи передбачалося створення об'єднаних територіальних громад, які мали бути здатні самостійно або за допомогою місцевих органів самоврядування забезпечувати належний рівень надання послуг, таких як освіта, культура, охорона здоров'я, соціальний захист, житлово-комунальне господарство, з

урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідно до адміністративно-територіальної одиниці.

У зв'язку з децентралізацією освітньої системи, державна освітня субвенція призначена для фінансування різних аспектів педагогічної складової, зокрема оплати праці вчителів, придбання підручників, підвищення кваліфікації педагогічного персоналу і т.д.

З метою забезпечення якісної освіти для дітей молодшого шкільного віку в селах та інших населених пунктах, державні органи та територіальні громади повинні створити необхідні умови для навчання та виховання.

Децентралізація освіти сприяє розвитку державно-громадського партнерства, в результаті чого з'являються нові підходи до співфінансування та управління закладами освіти.

Зростання впливу місцевих громад на формування локальної освітньої політики є важливим аспектом децентралізації та модернізації освіти. Відповідна організація функціонування та ефективного управління закладами освіти на місцях є ключовим чинником успіху реформ і надання якісних освітніх послуг громадянам.

Одним з найбільш соціально важливих завдань об'єднаних громад є забезпечення якісних освітніх послуг. Практично в кожній громаді є потреба у послугах освіти для близько 30% населення, що включає дітей, їхніх батьків та вчителів. Бюджет громади виділяє до 45% на забезпечення освіти, а діяльність освітньої мережі забезпечує роботою до 25% працездатного населення. Одним з проєктів, в яких берем участь реформа децентралізації є створення Нової української школи.

Нова українська школа – це ключова реформа Міністерства освіти і науки. Головна мета – створити школу, в якій буде приємно навчатись і яка даватиме учням не тільки знання, як це відбувається зараз, а й уміння застосовувати їх у повсякденному житті.

Під час децентралізації місцева влада наділена значними повноваженнями та ресурсами у спроможних громадах. З цими

повноваженнями пов'язана велика відповідальність за поліпшення якості життя громадян та всебічний розвиток громад, зокрема розвиток культури. Таким чином, децентралізація дала можливість локальній культурі грати важливу роль в житті громади, її унікальність сприймається як цінний ресурс для розвитку традицій, туризму, ремесел та економіки.

Через повномасштабне вторгнення 24 лютого 2022 року дуже багато людей вимушено переїхало на захід України, до більш безпечних регіонів. Програма U-LEAD з Європою допомогла місцевим громадам, які приймали в себе внутрішньо переміщених осіб.

Наприклад, у Косівській міській територіальній громаді кількість зареєстрованих осіб становила орієнтовно 6700. Тож потрібно було створити всі умови для комфортного проживання та забезпечити людей всім необхідним. На початку громада приймала ВПО у школах, через які всього пройшло понад 1000 осіб.

Та наприкінці літа уряд оголосив про відновлення навчального процесу. Тож та кількість внутрішньо переміщених осіб, яка проживала в школах, мусила швидко знайти альтернативу. Міські органи самоврядування зрозуміли, що так далі продовжуватися не буде, і тому звернулися до програми U-LEAD з Європою, які допомогли написати грантовий проєкт і в результаті отримати його. Невдовзі в приміщенні, яке не мало жодних комунікацій, зможе комфортно проживати до 40 переселенців.

Отже, реформа децентралізації в Україні, яка була запроваджена в 2014 році, має безперечний позитивний вплив на розвиток регіону. Зміни торкнулися як культурно-освітньої сфери, так і економічно-соціальної.

Також в наслідок проведення реформи децентралізації у 2014 році, було виявлено основні проблеми, які потребують вирішення. Згідно цьому було виявлено основні напрямки вдосконалення процесів місцевого самоврядування в регіоні.

Умови суспільного розвитку в різні історичні періоди впливали на формування кількох моделей організації місцевого самоврядування. Ці моделі мають свої специфічні ознаки, які включають типи та форми взаємодії місцевого самоврядування з органами державної влади.



Рис. 2.2 - Моделі місцевого самоврядування

Зі рис. 2.2 видно, що в світі існує кілька моделей організації місцевого самоврядування, які відрізняються між собою за принципами їх формування, взаємовідносинами з органами державної влади, а також у формах взаємодії представницьких та виконавчо-розпорядчих органів в рамках місцевого самоврядування.

Перша модель, англо-американська, відрізняється тим, що на всіх рівнях управління існують органи місцевого самоврядування, і місцеві органи виконавчої влади загальної компетенції не утворюються.

Друга модель, континентально-європейська, поєднує місцеве самоврядування і місцеве державне управління, при цьому місцеве самоврядування є ланкою в системі державного управління.

Третя модель, змішана, включає виборний орган, який може бути і ланкою муніципального управління, і представником державної адміністрації. Україна використовує континентально-європейську модель з деякими особливостями.

Четверта модель, іберійська, характеризується тим, що на всіх рівнях підконтрольність здійснюється населенням через обрані представницькі органи місцевого самоврядування (ради) та відповідні головні посадові особи місцевого самоврядування (наприклад, мери, регідори, префекти, алькальди). Ці посадові особи стають головами відповідних рад, які одночасно затверджують центральні органи державної влади через представників цієї влади в адміністративно-територіальних одиницях.

Наразі в європейських країнах виділяють три основні моделі місцевого самоврядування: англосаксонська, континентальна, змішана [15].

Виділяють п'ять основних характеристик, які притаманні децентралізації в європейських країнах:

- демократизація шляхом розвитку місцевої та регіональної автономії;
- максимально ефективно вирішення місцевих проблем;
- свобода через місцеву та регіональну автономію;
- забезпечення культурної, мовної та етнічної різноманітності;
- економічна конкуренція між місцевим та регіональним рівнями [16].

Розглянемо процес децентралізації у Великобританії.

Велика Британія здійснює процес децентралізації, передаючи повноваження з центрального уряду на місцеві органи влади з метою поліпшення якості життя та збільшення участі громадян у процесах прийняття рішень. Останніми роками, уряди фокусуються на зміцненні влади місцевих органів, передаючи їм додаткові повноваження в галузях економіки, охорони здоров'я, освіти, соціального забезпечення та інфраструктури.

Процес децентралізації є поступовим і залежить від підтримки уряду та місцевої громади. Критики вказують на те, що цей процес йде недостатньо швидко та не є достатньо амбіційним, але все ж це важливий крок в створенні більш демократичної та ефективної системи управління в країні. Наприклад, створення "Північної підвищеної влади" в 2014 році та запровадження "Деволюції" в 2016 році були спрямовані на розвиток економіки та поліпшення умов життя місцевих жителів північної частини країни.

Досить цікавими є процеси децентралізації в Японії.

Хоча більшість владних повноважень у Японії зосереджена в руках центрального уряду, останнім часом уряд розуміє важливість місцевого самоврядування та поступово передає певні повноваження на місцеві органи влади. У 1990-х роках було проведено реформи, які зміцнили місцеве самоврядування та дали місцевим органам влади додаткові повноваження в галузях економіки, освіти та соціального забезпечення.

Тим не менш, у Японії існує певний рівень централізації влади, зокрема в галузі фінансів, що обмежує самостійність місцевих органів влади у вирішенні питань. У 2010-х роках уряд розпочав процес реформування місцевого самоврядування, включаючи передачу додаткових повноважень на місцеві органи влади. Однак, ці реформи все ще знаходяться в процесі реалізації, тому їх вплив на місцеве самоврядування в Японії поки що не є значущим.

Прикладом радянської моделі самоврядування є Куба. У Кубі держава володіє значними повноваженнями і контролює більшість економічних, соціальних та політичних процесів у країні. Така централізована система влади була встановлена після революції 1959 року, коли Фідель Кастро став лідером нової держави.

Уряд Куби починає розуміти важливість децентралізації влади і передає деякі повноваження місцевим органам. У 2019 році була ухвалена нова конституція, що передбачає створення місцевих рад з більшими повноваженнями на місцевому рівні. Однак, впровадження цих реформ стикається з бюрократичними перешкодами, недостатнім фінансуванням та низьким рівнем кваліфікації місцевих органів влади. Крім того, влада національного рівня ще досі зберігає значний контроль над економікою країни та розпоряджається більшістю ресурсів. Таким чином, процес децентралізації в Кубі є повільним та зустрічає значні труднощі.

Отже, сучасний стан місцевого самоврядування в Україні не є досконалим. Сьогодні можна визначити наступні недоліки функціонування

місцевого самоврядування в Україні: дублювання та законодавча не розмежованість повноважень місцевих органів державної влади та місцевого самоврядування; недостатнє матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення; недосконалість адміністративно територіального устрою, що зумовлює розпорошення матеріальної бази органів місцевого самоврядування; недовіра центральних органів державної влади до органів місцевого самоврядування.

Окрім цього існує дуже багато перспектив для розвитку місцевого самоврядування. Основні з них на сьогодні це розвиток електронного урядування в Україні, залучення громадян до прийняття рішень та процес децентралізації влади. Спираючись на світові практики можна значно поліпшити стан місцевого самоврядування в Україні.

2.3 Механізми взаємодії місцевої влади та громадськості

Взаємодія місцевої влади та громадськості є важливим компонентом демократичного розвитку суспільства, для якого існують різноманітні механізми взаємодії. Ці механізми дають змогу активно залучати громаду до процесу прийняття рішень та контролювати їх виконання.

Наприклад, громадські слухання є ефективною формою взаємодії місцевої влади та громадськості, що дозволяє обговорювати відкрито важливі питання, які стосуються життя місцевої громади. У разі необхідності зібрати думки та пропозиції громадян щодо діяльності місцевої влади, можуть бути заплановані або проведені громадські слухання.

Крім того, петиції - це форма звернення громадян до місцевої влади з проханням прийняти необхідні рішення. Збір петицій здійснюється згідно з вимогами законодавства, а місцева влада повинна їх розглянути та вжити заходів для вирішення проблеми. Для забезпечення взаємодії місцевої влади та громадськості можуть бути створені громадські ради, які включають представників різних груп та організацій, що мають право на захист інтересів

громади. Громадські ради можуть брати участь у прийнятті рішень та контролювати їх виконання.

Існують певні складнощі, які можуть ускладнювати механізми взаємодії місцевої влади та громадськості, незважаючи на їх наявність. До таких проблем можна віднести недостатню активність громадськості, коли їм бракує зацікавленості та участі в прийнятті рішень, що може знизити ефективність механізмів взаємодії. Також може виникнути проблема недостатньої інформованості, коли громадськість не має достатньої інформації про питання, що обговорюються, або про механізми їх вирішення, що ускладнює їх активну участь. Недостатня відкритість місцевої влади може також стати на заваді ефективній взаємодії з громадськістю. Крім того, деякі механізми взаємодії можуть бути недостатньо ефективними, що призводить до зниження їх застосування [14].

Якщо більш детально розкрити питання саме проблему: недостатня активність громадськості. То можна сказати, що для підвищення активності громадськості можуть бути використані такі механізми взаємодії, як громадські слухання, петиції, референдуми тощо. Громадські слухання - це форма відкритого діалогу місцевої влади з громадою, яка забезпечує можливість представити свої погляди та пропозиції з приводу рішень, що стосуються їхнього життя та діяльності. Петиції - це звернення громадян до місцевої влади з вимогою вжити певних заходів з рішення конкретної проблеми. Референдуми - це форма прямої демократії, яка забезпечує можливість громадськості вирішувати певні питання шляхом голосування.

Або недостатня інформованість, яка також є проблемою на даний час. Для забезпечення інформованості громадськості можуть бути використані такі механізми взаємодії, як відкриті засідання, публікація інформації на офіційних веб-сайтах, розсилка інформації тощо. Відкриті засідання - це засідання місцевих рад та комітетів, на яких присутня громадськість, має можливість поставити запитання та висловити свої погляди на обговорювані питання. Публікація інформації на офіційних веб-сайтах - це забезпечення можливості

доступу до інформації про діяльність місцевої влади в будь-який час та для будь-якої особи [15].

Механізми взаємодії місцевої влади та громадськості можуть стикатися з проблемами, такими як низька активність громадськості, недостатня інформованість, відсутність відкритості місцевої влади та неефективність механізмів взаємодії. Однак, їх можна вирішити шляхом активної роботи зі збільшення інформованості громадськості, забезпечення прозорості та відкритості діяльності місцевої влади, розробки ефективних механізмів взаємодії та створення сприятливих умов для участі громадськості в прийнятті рішень. Забезпечення довіри та співпраці є ключовими взаємодії на користь місцевих громад та досягненні більш ефективного та збалансованого розвитку.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Аналіз проблем менеджменту органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану

Основна мета діяльності органів місцевого самоврядування та муніципального права полягає у вирішенні питань, що стосуються окремих територіальних одиниць, та встановленні меж їхніх повноважень. Проте, у зв'язку зі сучасним етапом розвитку України, виникає ряд проблем, пов'язаних з діяльністю місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

Так як органи місцевого самоврядування формуються в межах адміністративних одиниць, то стикаються з проблемою недосконалості їх діяльності, що виникає з надто великої кількості адміністративних одиниць. Це, зокрема, призводить до проблеми недостатнього фінансування, оскільки невеликі селища не завжди можуть забезпечувати себе самостійно і мають обмежені матеріальні можливості.

Нижче наведено деякі проблеми, пов'язані з реалізацією місцевого самоврядування в Україні в умовах воєнного стану:

1. Недостатня фінансова підтримка: органи місцевого самоврядування часто стикаються з нестачею коштів для виконання своїх функцій.

З року в рік відбувається катастрофічна нестача коштів у місцевому самоврядуванні. Бюджетна система України спрямована на підтримку недостатньо самодостатніх територіальних громад та регіонів, які потребують дотацій. [10] Правило полягає в тому, що чим більше грошей надходить до місцевого бюджету з внутрішніх джерел, тим більше грошей вилучається в наступному бюджетному році. З іншого боку, чим менше таких надходжень, тим більше коштів виділяється з Державного бюджету України для місцевих бюджетів за рахунок міжбюджетних трансфертів для фінансового

вирівнювання. Таким чином, утворюється безвихідна ситуація, яка суттєво уповільнює регіональний розвиток.

2. Недостатня правова база: відсутність чітких та консистентних нормативно-правових актів здебільшого ускладнює роботу органів місцевого самоврядування.

Продовжує існувати проблема недостатнього вирішення питань розподілу повноважень між органами виконавчої влади та місцевого самоврядування на різних рівнях територіальної організації (село, селище, місто, район у місті, район, область), що призводить до конфліктних ситуацій у сфері місцевого та регіонального розвитку [10]. Зокрема, у багатьох регіонах спостерігається тиск на посадових осіб органів місцевого самоврядування з боку керівників місцевих держадміністрацій.

3. Корупція: корупційні схеми в місцевому самоврядуванні є серйозним завадою для розвитку демократичних процесів та громадської активності.

Протягом тривалого часу на території України органи державної влади та місцевого самоврядування формувалися з "політичної еліти", яка складалася з представників провладної політичної партії, тоді як середні та низькі рівні влади займали прихильники провладної партії [11]. Вибори, які були призначені для оновлення влади, фактично підтримували тих же самих лідерів, що займали посади з часів існування СРСР. Провладні політичні партії, змінюючи назви та гасла, переважно не змінювали основний членський склад, тобто до влади приходили ті ж самі особи в різний час від різних політичних структур. Це, в свою чергу, спричиняло корупцію.

4. Кадрові проблеми: відсутність кваліфікованих та досвідчених кадрів управління є досить поширеною проблемою в роботі органів місцевого самоврядування.

Органи державної влади не довіряють органам місцевого самоврядування, що може бути пов'язано з низьким професійним рівнем кадрів та конкуренцією повноважень [10]. Однак, ці проблеми взаємопов'язані,

оскільки недостатній професійний рівень може бути спричинений відсутністю молодих, кваліфікованих кадрів з достатнім досвідом державної служби. О. Александрова пише, що самостійність місцевих співтовариств протиставляється рівню професіоналізму та відповідальності місцевої влади, а також наявності фінансово-економічних ресурсів. Таким чином, проблема недовіри між центральною та місцевою владою має складну природу та вимагає комплексного підходу для її вирішення.

5. Проблеми із забезпеченням безпеки: деякі райони в Україні є зонами конфлікту, що ускладнює здійснення місцевого самоврядування та забезпечення безпеки громади.

На сьогодні існує значна кількість правових актів, які стосуються децентралізації і врегульовують відносини в адміністративно-територіальному устрої, особливого статусу окремих (окупованих) територій, виборчої, бюджетної та податкової сфери. Однак, правове регулювання децентралізації влади є неповним, в основному через відсутність комплексних змін до Конституції України.

3.2. Пріоритети розвитку процесів місцевого самоврядування та основні напрямки його удосконалення в регіоні в умовах воєнного стану

Якщо казати про перспективи розвитку, то перш за все треба згадати про реформу децентралізації.

Добровільне об'єднання територіальних громад дозволило новоутвореним органам місцевого самоврядування дістати відповідні повноваження та ресурси, які раніше мали міста обласного значення [12].

Україна вже розпочала процес децентралізації влади, що дозволяє місцевим органам самоврядування отримувати більше повноважень та ресурсів. Це сприятиме більш ефективному та прозорому управлінню на місцевому рівні та забезпеченню більш високого рівня життя громадян.

Доведено, що успішний розвиток місцевих громад залежить від уміння залучати фінансові ресурси з різних джерел. Реформа державного управління містить в собі фінансову децентралізацію, яка передбачає перерозподіл фінансових ресурсів та повноважень між центральним та регіональним рівнями управління [13].

Сучасні об'єднані територіальні громади мають доступ до різноманітних внутрішніх та зовнішніх фінансових ресурсів. На сьогоднішній день, внутрішню фінансову стійкість об'єднаних територіальних громад забезпечують передусім ресурси внутрішнього походження, такі як податки, збори, дохід від продажу та оренди майна комунальної власності. Державний бюджет є найбільш значущим зовнішнім джерелом бюджетних коштів.

Наступна перспектива впровадження місцевого самоврядування є розвиток електронного урядування в Україні.

Електронне урядування - це форма організації державного управління, за якого відбувається активна взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування, з суспільством, людиною, бізнесом за допомогою інформаційно-комунікативних технологій [14].

Головною метою впровадження е-урядування в Україні є створення електронної демократії, яка відповідає європейським стандартам щодо якості державних електронних послуг, прозорості та відкритості влади перед громадянами, громадськими організаціями та бізнесом.

Завданням електронного урядування є поліпшення процедур отримання та надання електронних державних послуг за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), що підвищить якість цих послуг. Широкі можливості Інтернету мають бути використані для організації взаємодії між органами державної влади та органами місцевого самоврядування з організаціями та громадянами. Конвертація взаємодії цих органів з громадянами та організаціями до електронного формату дозволить скоротити час надання державних послуг та зменшити витрати, пов'язані з особистим зверненням до цих органів.

Надання електронних державних послуг базується на створенні спеціальних центрів (пунктів) надання послуг, центрів інформаційного обслуговування населення (call-центри), порталів надання електронних державних послуг. Центри надання зазначених послуг створюватимуться для забезпечення надання цілого комплексу взаємозалежних державних послуг (прийом пропозицій, заяв, скарг, видача довідок тощо) органами державної влади та органами місцевого самоврядування [14].

Щоб забезпечити доступність електронних державних послуг, пропонується розміщувати центри надання таких послуг в приміщеннях обласних, міських та районних адміністрацій. У випадках, коли в певних місцевостях немає центрів надання послуг, запропоновано використовувати відділення Українського державного підприємства поштового зв'язку "Укрпошта".

Перспективою розвитку процесів місцевого самоврядування є залучення громадян до прийняття рішень.

Згідно ст. 5 Конституції України "Носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ. Народ здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування." Стаття 38 Конституції розповідає : "Громадяни мають право брати участь в управлінні державними справами, у всеукраїнському та місцевих референдумах, вільно обирати і бути обраними до органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Громадяни користуються рівним правом доступу до державної служби, а також до служби в органах місцевого самоврядування."

В таблиці 3.1 наведено основні переваги участі громадськості в процесі розробки та прийняття рішень на місцевому рівні. Можна побачити, що існують переваги як для громадськості так і для місцевої влади, тому вважається за потрібним розглядати залучення громадян до прийняття рішень як перспективу розвитку процесів місцевого самоврядування.

Таблиця 3.1 – Переваги участі громадськості в процесі розробки та прийняття рішень на місцевому рівні

Участь громадськості - переваги для громадськості	Участь громадськості — переваги для місцевої влади
Надає громадянам можливість впливати на процес вироблення та реалізації політики	Результатом є більш відкрита місцева влада, готова встановлювати зворотний зв'язок з представниками територіальної спільноти
Допомагає громадськості краще зрозуміти та виявити проблеми, які перешкоджають ефективному розвитку територіальної громади	Шляхом добровільних ініціатив громадськості покращувати якість муніципальних послуг заощаджуються час та гроші місцевих бюджетів
Підвищує громадську поінформованість щодо процедур розробки та прийняття рішень: хто ухвалює рішення, на чому базуючись та ін.	Підвищує рівень поінформованості влади про проблеми територіальної громади
Сприяє формуванню духу громади, соціальних відносин та соціальної відповідальності	Підвищується якість рішень, що ухвалюються місцевою владою, та якість послуг, що надаються населенню
Підвищує можливості громадськості та формує у неї почуття власної значущості для розвитку громади	Підвищує інституційну спроможність влади щодо розробки та імплементації місцевої політики
Сприяє відповідності ухвалених рішень потребам громади	Збільшується «прозорість» у процесі розробки та прийняття владою рішень, зменшується рівень корупції в органах влади
Сприяє побудові довірливих стосунків з представниками місцевих органів влади, збільшує довіру до діяльності влади	Сприяє побудові довірливих стосунків з громадськістю, споживачами послуг, НДО, ЗМІ, а також довірі громадськості до діяльності влади

Сьогодні ми перебуваємо в періоді значних змін та високих очікувань. У загальному, були здійснені позитивні зміни у податковому та бюджетному законодавстві, що дозволило наповнити бюджети міст більш активно. Тепер для того, щоб громади зростали і розвивалися, не обов'язково розпродавати земельні ділянки у спекулятивних цілях. Громади більше не є просто касами для виплати зарплати міським бюджетникам та операціоністам комунальних послуг бюджетних установ. Тепер вони дійсно зацікавлені в зростанні економіки на своїй території. Окрім додаткових фінансових ресурсів, об'єднані громади, як і міста обласного значення, скоро отримають додаткові повноваження, а отже, й додаткову відповідальність. Щоб ефективно керувати, необхідно мати нові знання та навички управління, які відповідають новому, більш високому рівню, включаючи планування розвитку та розуміння глобальних процесів розвитку міст [20].

Міста повинні готуватися до збільшення своєї економічної могутності та ролі в розвитку регіонів і країни, яке буде спричинене подальшою децентралізацією, добровільним об'єднанням територіальних громад та очікуваною адміністративно-територіальною реформою.

Одним із напрямків вдосконалення системи місцевого самоврядування є підвищення рівня демократії та залучення громадськості до процесу прийняття рішень на місцевому рівні. Все ж не всі керівники та члени територіальних громад дотримуються демократичного принципу в управлінні регіоном . Дуже багато виборів є й досі корумпованими. Це все є наслідком радянської моделі управління, яка залишила вагомий слід та досі впливає на державну систему управління в цілому. Потрібно покращити заходи, які будуть контролювати дотримання та виконання основних принципів демократії в ОТГ. Також, саме через корупцію, дуже велика частка населення не бажає приймати участь в процесах управління регіоном. Тому що всі звикли, що можна все вирішити за гроші.

Місцеве самоврядування може відіграти важливу роль в підвищенні рівня соціального захисту та покращенні якості життя громадян. Ось декілька можливих напрямків для досягнення цих цілей:

- **Розвиток соціальних програм та послуг.** Місцеві органи влади можуть розробляти та реалізовувати програми підтримки та соціальної допомоги для людей з низьким доходом, літніх людей, інвалідів, сімей з дітьми та інших уразливих груп населення. Також можуть бути запроваджені різноманітні соціальні послуги, які допоможуть полегшити життя громадянам.
- **Розвиток інфраструктури та комунікацій.** Місцева влада може інвестувати у покращення інфраструктури та комунікацій, що зробить міста та села більш доступними та зручними для життя громадян. Це може включати в себе будівництво доріг, реконструкцію комунальних послуг та забезпечення доступу до сучасних технологій та інтернету.
- **Залучення інвестицій.** Місцева влада може привертати інвестиції в регіон, щоб забезпечити розвиток промисловості, туризму, сільського господарства та інших галузей, які створюють робочі місця та покращують економіку регіону. Це допоможе збільшити доходи місцевого бюджету та підвищити рівень життя громадян.
- **Розвиток освіти та культури.** Місцева влада може інвестувати у розвиток освіти та культури, щоб забезпечити доступну та якісну освіту та культурний дозвілля для громадян.

Дуже важливим напрямком вдосконалення системи місцевого самоврядування є підвищення кваліфікації кадрів та забезпечення належної їх оплати. Для того, аби зробити працівників більш освіченими потрібно:

1. **Організовувати тренінгів та семінарів.** Це можуть бути як інтерактивні заняття, де люди зможуть дізнатися про нові технології та методи роботи, так і більш теоретичні курси, що дозволять глибше зрозуміти сутність місцевого самоврядування.

2. Обмін досвідом. Місцеві працівники можуть відвідувати семінари та конференції, що організуються у різних містах, а також брати участь у проєктах міжнародної співпраці з іншими країнами.

3. Стажування та практика. Це може бути як стажування у місцевій владі, так і в інших установах, що пов'язані зі сферою місцевого самоврядування.

Після повномасштабного вторгнення дуже багато людей залишилось без своїх домівок . І тепер органи як і державної влади, так і місцевого самоврядування допомагають всім, хто цього потребує.

Пріоритетним завданням є забезпечення людей тимчасовим житлом, основними необхідними речами, такими як одяг, їжа, вода, та медична допомога. Також надається психологічна підтримка, намагаються забезпечити належну освіту дітям.

Але не менш важливе питання стосується наших військових, яким буде потрібна допомога після перемоги України. І ось що можна буде зробити :

1. Створити програми соціальної підтримки для ветеранів та їх сімей, щоб забезпечити їм доступ до медичних, соціальних та психологічних послуг.

2. Забезпечити ветеранів та їх сім'ї житлом та роботою. Місцеві органи самоврядування можуть сприяти створенню робочих місць для ветеранів та їхніх родин, а також забезпечити їх доступним житлом.

3. Організувати різноманітні культурні та спортивні заходи для ветеранів та їхніх сімей, щоб забезпечити їм можливість залишатися активними та соціально інтегрованими.

4. Створити програми підтримки для дітей військовослужбовців, щоб забезпечити їм доступ до якісної освіти та інших можливостей для розвитку.

5. Забезпечити ветеранам та їхнім родинам підтримку в отриманні пільг та допомоги з боку місцевої влади та інших соціальних установ.

6. Проводити інформаційні кампанії та навчальні заходи для населення про питання, пов'язані зі станом ветеранів та їхніх сімей, щоб збільшити усвідомленість громадськості та підтримку ветеранів.

ВИСНОВКИ

Місцеве самоврядування відіграє ключову роль в управлінні розвитком регіону та забезпеченні демократичних принципів влади на місцевому рівні.

З огляду на історію становлення місцевого самоврядування можна зробити висновок, що вплив Російської імперії, а згодом вже Радянського союзу, був негативним. Саме через це в Україні й досі існує корупція та недовіра до органів влади.

Але, надивлячись на це, в Україні існує досить багато перспектив для розвитку процесів місцевого самоврядування та покращення життя людей в регіоні. Головною перспективою є впровадження реформи децентралізації.

Місце реформи децентралізації в управлінні розвитком регіону є важливим та ключовим. Децентралізація дозволяє місцевим органам влади здійснювати більш ефективний та раціональний розподіл ресурсів для розвитку регіону, оскільки вони краще знають потреби своєї території та можуть більш точно оцінити, які проекти є найбільш важливими для розвитку регіону.

Децентралізація також створює можливості для активної участі громадян у процесі прийняття рішень, що стосуються розвитку їхнього регіону. Зокрема, через місцеві ради, громадяни можуть впливати на прийняття рішень щодо розподілу бюджетних коштів на рівні свого населеного пункту та району.

Допоміжним чинником є досвід різних країн світу, які вже впровадили реформу.

З огляду на загальний стан органів місцевого самоврядування у довоєнні часи, можна сказати, що реформа децентралізації в Україні, яка була запроваджена в 2014 році, має безперечний позитивний вплив на розвиток регіонів. Але після повномасштабного вторгнення росії в Україну, було виявлено низку проблем, які задали правильний вектор та допомогли визначити основні пріоритети розвитку процесів місцевого самоврядування.

Таким чином, роль процесів місцевого самоврядування є великим потенціалом для розвитку регіонів та покращення якості життя місцевого населення. Важливо підтримувати та розвивати цю реформу децентралізації, надаючи місцевим органам влади необхідні ресурси та повноваження для здійснення ефективного управління розвитком своїх територій.

Було виявлено, що після реформування децентралізації в Україні було зазначено покращення організаційно-економічного механізму місцевого самоврядування, зокрема, шляхом розширення повноважень місцевих органів влади та забезпечення більшої фінансової автономії.

Однак, все ще існують проблеми, пов'язані з ефективністю використання ресурсів та необхідністю удосконалення механізмів місцевого управління. Враховуючи вплив змін в економічному середовищі на функціонування механізму місцевого самоврядування, можна зробити висновок, що необхідно постійно адаптувати механізми управління до змін, що відбуваються в економіці, для забезпечення ефективності місцевого управління та досягнення розвитку місцевих громад.

Було аргументовано, що організаційно-економічний механізм місцевого самоврядування ґрунтується на принципах демократії, субсидіарності, децентралізації та фінансової автономії. Демократичні принципи передбачають активне залучення громадян до процесів ухвалення рішень та їх вплив на формулювання політик і програм розвитку.

У процесі теоретичного аналізу, було виявлено, як децентралізація відіграє суттєву роль у функціонуванні організаційно-економічного механізму місцевого самоврядування, оскільки вона передбачає передачу повноважень і ресурсів від центральних органів влади до місцевих органів самоврядування. Цей процес сприяє більш ефективному використанню ресурсів, а також адаптації рішень до конкретних потреб громад та спонукає до їхнього розвитку.

Отже, місцеве самоврядування в Україні грає суттєву роль у забезпеченні демократичного управління та соціально-економічного розвитку

країни. За останні роки Україна здійснила значні зусилля для поліпшення своєї системи місцевого самоврядування. Проте, існують певні проблеми, які потребують подальших заходів для повного розкриття потенціалу цього інституту. Важливо звернути увагу на ці виклики і забезпечити вдосконалення фінансової стабільності місцевих органів самоврядування. Крім того, необхідно забезпечити рівномірний розвиток та використання ресурсів між різними громадами, з метою забезпечення справедливого та збалансованого розвитку усєї країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Історія та теорія місцевого самоврядування : навч. посіб. / Руденко О.М. та ін. Київ : Кондор, 2016. 226 с.
2. Завдання , функції та повноваження. Великоसेверинівська сільська рада. URL: <https://velykoseverynivska-silrada.gov.ua/osnovni-zavdannya-ta-funktsiyi/> (дата звернення: 06.03.2023).
3. Теорія та історія місцевого самоврядування: Навч. посібник / Утвенко В.В. — Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. — 234 с. — Бібліогр.: с. 226–231.
4. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 06.07.1999 р.
5. Принципи місцевого самоврядування як основні засади організації та функціонування місцевого самоврядування: політико-правовий аналіз./ Грищук М.В. // Актуальні проблеми політики. 2009. С. 266–269.
6. Загальні принципи місцевого управління: їх характеристика та особливості реалізації / Сторожук І.П. // Університетські наукові записки. - 2011. - № 3. - С. 213-218.
7. Місцеве самоврядування в Україні. Вертіївська громада. URL: <https://vertiivska-gromada.gov.ua/news/11-20-41-07-12-2016/> (дата звернення: 06.03.2023).
8. Історія місцевого самоврядування | Ковельська районна рада, Волинська область. Ковельська районна рада - вітаємо на офіційному веб-сайті. URL: <https://kovelska-rayrada.gov.ua/istoriya-miscevogo-samovryaduvannya-17-01-45-08-01-2020/> (дата звернення: 06.03.2023).
9. Історія місцевого самоврядування в Україні: навч. посіб.- вид.2-е, допов. / Ю.М. Мальчин, В.А. Чумак. - К. : АМУ, 2015. - 298 с.
10. Проблеми розвитку місцевого самоврядування в Україні / Ю. Мальчин // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Історичні науки. - 2017. - Т. 28(67), № 1. - С. 25-31.

11. Протидія корупції в органах місцевого самоврядування / В. Є. Боднар // Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ. - 2015. - № 1. - С. 261-268.
12. Реформа децентралізації. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi> (дата звернення: 06.03.2023).
13. Вплив фінансової децентралізації на формування територіальних громад в Україні.: Право та державне управління. / Філіпенко Т., Репін М. 2020. № 4. С. 307–312.
14. Концепція розвитку електронного урядування в Україні: О.А. Баранов, М.С. Демкова, С.В. Дзюба, А.В. Єфанов, І.Б. Жилияєв, Е.Л. Клепець, Ю.Місников, О.Арво, Т.В. Попова, І.А. Рубан, А.І. Семенченко, С.А. Чукут. / ред. А.І. Семенченко. Київ, 2009. 16 с.
15. Зарубіжні моделі та досвід процесу децентралізації публічного управління. : «Наукові записки Таврійського університету імені В. І. Вернадського», серія «Державне управління». / Мельник Я. В. 2020. № 3. С. 155–163.
16. Досвід децентралізації європейських країн для України в цифрах. : Економіка та суспільство. / Юшко С., Алексеєнко І., Криворучко О. 2021. № 34.
17. Фінансова децентралізація, або що робити з грошима. Децентралізація в Україні. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/2045> (дата звернення: 06.03.2023).
18. Аналітичний звіт за підсумками міжрегіонального дослідження участі громадськості у процесах об'єднання та розвитку територіальних громад / Крупник А.С. та ін. Одеса, 2016. 102 с.
19. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін. / за наук. ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2020. 153 с.

20. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко / Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 256 с.

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

22. Берданова О., Фишко Є. Оперативне планування реалізації стратегії територіального розвитку: Практичний посіб. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні». – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 48 с.

23. Підгаєць П., Бригілевич І. – К. Система управління якістю як інструмент вдосконалення діяльності органу місцевого самоврядування. Методичний посіб. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні». – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 134 с.

24. Утвенко В. В. Теорія та історія місцевого самоврядування: Навч. посібник. — К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. — 234 с. — Бібліогр.: с. 226–231

25. І.В. Артёмов, О.М. Ващук НАВЧАЛЬНА КНИГА: організація і методика створення. Посіб Ужгород 2012.-238 с.

26. Національна бібліотека України імені І.В. Вернадського. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua>

27. Муніципальна влада в Україні: проблеми теорії та практики. Олександр Батанов., видавництво "Юридична думка", 2010.-653с.

28. Національна академія внутрішніх справ „Конституційне Право України. URL: [КОНСТИТУЦІЙНЕ ПРАВО УКРАЇНИ \(naiau.kiev.ua\)](http://naiau.kiev.ua)

29. Мальчин Ю. Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського – 2012.-7с. URL: [Каталоги | Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського \(nbuv.gov.ua\)](http://Каталоги | Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського (nbuv.gov.ua))

30. Корнієнко М. Місцеве самоврядування: системний аналіз / М. Корнієнко // Право України. – 2013. – № 3-4. – С. 348 – 355.
31. Антоненко В. О., Баймуратов М. О., Батанов О. В. та ін. Актуальні проблеми становлення та розвитку місцевого самоврядування в Україні : монографія – К. : Атіка, 2007. – 864 с.
32. Врублевський О. С. «Співробітництво територіальних громад» (бібліотечка місцевого самоврядування) / Олександр Врублевський. – К. : ІКЦ «Легальний статус», 2014. – 56 с.
33. Реформа децентралізації влади – офіційний сайт реформи. Режим доступу : <http://decentralization.gov.ua/>
34. Бойчук М. А. Влада і громадянське суспільство: механізми взаємодії: Монографія. – К.: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2007. – 211 с.
35. Шайгородський Ю. Ж., Андрійчук Т. С., Дідух А. Я. Влада і суспільство: діалог через громадські ради : монографія – К. : ПАЛИВОДА А. В., 2011. – 148 с.