

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Факультет управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

«ЕФЕКТИВНІСТЬ ІНСТИТУЦІЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»

Виконала: студентка 4 курсу, групи ПУА-41(з)
спеціальності 281 «Публічне управління
та адміністрування» ОР «Бакалавр»
Скрябіна Софія Петрівна

Керівник: д.філос.(PhD) Драбчук Н.Ю.

Рецензент: д.е.н., професор Сас Л.С.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНСТИТУЦІЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	6
1.1. Поняття, сутність і структура інституцій публічного управління	6
1.2. Підходи до розуміння та оцінювання ефективності інституцій публічного управління	14
1.3. Характеристика чинників ефективності діяльності інституцій публічного управління	19
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ НАДВІРНЯНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ЯК ІНСТИТУЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	26
2.1. Загальна характеристика управлінської діяльності Надвірнянської міської ради	26
2.2. Оцінка ефективності управлінських, організаційних та фінансових процесів діяльності Надвірнянської міської ради	32
2.3. Стратегічний аналіз управлінської ефективності функціонування Надвірнянської міської ради	44
РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНСТИТУЦІЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	54
3.1. Зарубіжний досвід підвищення ефективності місцевого самоврядування та можливості його використання в Україні	54
3.2. Організаційні заходи щодо вдосконалення управлінської діяльності Надвірнянської міської ради	60
3.3. Основні напрями підвищення ефективності інституцій публічного управління в Україні	67
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена сучасними змінами, що відбуваються у сфері публічного управління в Україні. В умовах децентралізації влади, євроінтеграції держави, цифровізації управлінських процесів та зростання ролі громадянського суспільства значення набуває забезпечення ефективності діяльності інституцій публічного управління. Ефективність функціонування органів державної влади і місцевого самоврядування визначає рівень реалізації державної політики, якість надання публічних послуг та ступінь задоволення потреб громадян.

В сучасних умовах розвитку публічного управління важливим є не лише виконання формальних функцій органами влади, але й досягнення конкретних результатів, що відповідають суспільним інтересам. Проблема оцінювання ефективності інституцій публічного управління залишається недостатньо розробленою як у теоретичному, так і в практичному розумінні. Відсутність єдиних критеріїв, узгоджених методик та інструментів оцінювання ефективності ускладнює формування стійкої та об'єктивної аналітичної бази для прийняття управлінських рішень.

Проблематика ефективності публічного управління виступає предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, вагомий внесок у розвиток теоретичних засад публічного управління та аналіз його ефективності зробили такі українські дослідники, як Ю. Шаров, Ю. Битяк, І. Лопушинський, Л. Новак-Каляєва. Серед зарубіжних учених слід відзначити Д. Норта, Г. Саймона, В. Вільсона та А. Файоля, у наукових працях яких розкрито інституційні засади управління, механізми оцінювання ефективності та особливості прийняття управлінських рішень.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць, низка складових, пов'язаних із оцінюванням ефективності інституцій публічного управління на місцевому рівні, потребує подальшого дослідження.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та аналізі ефективності діяльності інституцій публічного управління на прикладі Надвірнянської міської ради, а також у визначенні напрямів підвищення результативності їх функціонування в умовах сучасних змін.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких **завдань**:

1. розкрити сутність і структуру інституцій публічного управління;
2. проаналізувати основні підходи до оцінювання їх ефективності;
3. визначити чинники, що впливають на ефективність діяльності інституцій;
4. охарактеризувати діяльність Надвірнянської міської ради як суб'єкта публічного управління;
5. оцінити ефективність управлінських процесів у діяльності органу місцевого самоврядування;
6. здійснити стратегічний аналіз ефективності функціонування досліджуваної інституції;
7. дослідити зарубіжний досвід підвищення ефективності публічного управління;
8. розробити заходи щодо вдосконалення діяльності органів місцевого самоврядування;
9. визначити напрями підвищення ефективності інституцій публічного управління.

Об'єктом дослідження є інституції публічного управління як складова системи державного та місцевого врядування.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади ефективності функціонування інституцій публічного управління, зокрема на прикладі Надвірнянської міської ради.

Методи дослідження. Під час виконання роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: системний та структурно-функціональний підходи, порівняльний метод, аналітичні та статистичні методи, метод стратегічного аналізу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема Надвірнянської міської ради, з метою підвищення ефективності управлінських рішень, оптимізації організаційних процесів, удосконалення механізмів надання публічних послуг та зміцнення інституційної спроможності.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розкрито теоретичні основи ефективності інституцій публічного управління. Другий розділ присвячено аналізу діяльності Надвірнянської міської ради та оцінюванню ефективності її функціонування. У третьому розділі досліджено зарубіжний досвід та запропоновано напрями підвищення ефективності інституцій публічного управління. Загальний обсяг роботи становить 91 сторінку.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНСТИТУЦІЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Поняття, сутність і структура інституцій публічного управління

Управління виступає однією з фундаментальних категорій суспільних наук, що відображає складний процес цілеспрямованого впливу на соціальні системи з метою їх упорядкування, забезпечення стабільного функціонування, розвитку та досягнення визначених результатів. Воно передбачає не лише реалізацію організаційних рішень, а й пристосування до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що робить його динамічним процесом. Проте управління постає не лише механізмом впливу, а й важливим інструментом узгодження інтересів різних соціальних груп, інституцій та окремих індивідів, що особливо актуально при ускладненні суспільних відносин та глобальних змін. Управління налічує велику кількість функцій, серед яких організація, координація, регулювання та контроль, і проявляється в сферах суспільного життя - економічній, політичній, соціальній, культурній та адміністративній.

Сутність управління розкривається через взаємодію суб'єкта й об'єкта управління, систему рішень, методів та принципів впливу, спрямованих на досягнення цілей і підвищення ефективності діяльності. Важливо, що результативність управління визначається не лише досягненням цілей, а й відповідністю суспільним потребам, що формує його публічний характер. Управління є динамічним явищем, яке змінюється під впливом глобальних процесів, цифровізації та змін суспільства. Його теоретичне дослідження еволюціонувало від класичних адміністративних методів до сучасних міждисциплінарних концепцій, що зумовило множинність трактувань даного поняття, яка відображає багатовимірність управління та його неможливість звести до єдиного визначення. Так узагальнення підходів подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Наукові тлумачення категорії управління

<i>Елемент</i>	<i>Автор</i>	<i>Зміст</i>
Сутність управління	Г. Ситник	Організований вплив суб'єкта на об'єкт для впорядкування суспільних відносин
Адміністративна наука	В. Вільсон	Виокремлення управління як самостійної сфери наукового дослідження
Функції управління	А. Файоль	Визначення функцій: планування, організація, координація, контроль
Процес прийняття рішень	Г. Саймон	Управління як процес ухвалення рішень
Соціальна природа	М. Лисенко	Управління як різновид соціального управління, зумовлений потребами координації діяльності
Соціальна функція	Т. Парсонс	Забезпечення стабільності соціальних систем
Природа суспільних відносин	О. Аніщенко	Зміст управління визначається характером суспільних відносин
Громадське управління	Ю. Битяк	Діяльність громадських об'єднань і форм самоорганізації населення
Системність публічного управління	М. Вужейко	Взаємодія державного та громадського управління як основа публічного управління
Ефективність публічного управління	І. Лопушинський	Залежність результативності від рівня громадської підтримки
Концепція governance	Ю. Шаров	Поєднання урядування, адміністрування та менеджменту
Описовий підхід	Р. Мельник	Публічне управління як суспільно корисна діяльність
Інституційний підхід	Д. Норт	Інститути визначають ефективність управління
Публічне управління	Л.Новак-Каляєва	Багатосуб'єктна діяльність держави, бізнесу і суспільства

Джерело: узагальнено автором на основі наукових праць Г. Ситника, В. Вільсона, А. Файоля, Г. Саймона, М. Лисенка, Т. Парсонса, О. Аніщенка, Ю. Битяка, М. Вужейка, І. Лопушинського, Ю. Шарова, Р. Мельника, Д. Норта та Л. Новак-Каляєвої.

Дослідження Г. Ситник свідчать, що управління пов'язується з процесом організованого впливу суб'єкта на об'єкт із метою впорядкування суспільних відносин та досягнення визначених результатів у межах діяльності [75]. Дане тлумачення базується на методах західноєвропейської адміністративної науки, сформованих ще у працях В. Вільсона наприкінці XIX століття. У 1887 році була опублікована його стаття «The Study of Administration», що започаткувала основу дослідження управлінських процесів [108]. Загалом, в наукових працях управління розглядається як цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління з метою створення ефективно функціонуючої системи та досягнення результатів [39, с.137].

Наведене тлумачення підтверджується подальшим розвитком теорії адміністративного управління в дослідженнях А. Файоля, який у 1916 році визначив основні функції управління, серед яких планування, організація, розпорядження, координація та контроль [3, с.19]. З огляду на вищенаведене, можна трактувати управління як форму організації суспільного життя, що проявляється у всіх сферах соціуму, охоплюючи економічну, політичну та соціальну діяльність, де управлінські дії набувають конкретного змісту залежно від етапу розвитку суспільства. Для наукового аналізу суттєвим є й розгляд внутрішньої побудови управлінської діяльності, її складових та взаємозв'язків між ними. В результаті це стало предметом дослідження Г. Саймона у середині XX століття - у його праці «Administrative Behavior» 1947 року було розглянуто процес прийняття рішень як центральний елемент управління [101].

У суспільних взаєминах та розвитку управління є формою організації взаємодії між людьми або інституціями, що підтверджується прикладами розвитку державності, зокрема становленням європейських адміністративних систем після підписання Маастрихтського договору 7 лютого 1992 року [9]. Варто наголосити на тому, що М. Лисенко розглядає управління як різновид соціального управління, що формується на основі потреб суспільства у координації спільної діяльності людей [40, с.42]. Наведене дещо відображає ідеї

Т. Парсонса, який у власній праці «The Social System» виокремив значення управління для стабільності соціальних структур [46].

Потрібно враховувати те, що розвиток управлінських методів відбувався поступово, з урахуванням соціальних та економічних змін, котрі безпосередньо визначали зміст та спрямованість управлінської діяльності. В сучасних умовах управління розглядається як діяльність, що передбачає використання інформаційних технологій; дане рішення постало особливо актуальним після цифрових змін на початку ХХІ століття. Зокрема, важливим є врахування людського чинника у процесі управління, оскільки ефективність управлінських рішень залежить від рівня професійної підготовки суб'єктів управління. З огляду на зазначене, вагомою постає підготовка державних службовців, яка в Україні здійснюється відповідно до законодавства, зокрема Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року [20].

О. Мазур наголошує на тому, що в законодавстві України досі немає чіткого поняття «публічне управління», а термін «*public*», застосований в іноземній літературі, в Україні часто підміняється терміном «державний», що призводить до звуження змісту цієї категорії та не враховує реальних процесів, які відбуваються у сфері взаємодії держави і суспільства [45]. Подібна підміна не відображає повною мірою змісту сучасних управлінських процесів, адже публічне управління виходить за межі діяльності державних інституцій й охоплює участь громадянського суспільства. Публічний характер управління пов'язується з орієнтацією на задоволення суспільних інтересів та залучення соціальних об'єктів до управлінської діяльності. Наведене підтверджується проведенням громадських слухань, що регулюються постановою Кабінету Міністрів України (КМУ) від 3 листопада 2010 року № 996 [53].

Під час розвитку громадянського суспільства управління справами суспільства набуває відкритого характеру, що безпосередньо виявляється у розширенні участі громадян, громадських організацій та інших суспільних утворень, зокрема через діяльність електронних петицій, котрі були запроваджені в Україні у 2015 році. В демократичних умовах державна влада поступово

перетворюється у форму публічного управління, що перебуває у тісній взаємодії з суспільством. Тому варто тлумачити «публічну владу» і «публічне управління» як поєднання державного управління у вузькому значенні та громадського самоврядування, що знайшло відображення у створенні об'єднаних громад відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 5 лютого 2015 року [16].

Наведене поєднання пов'язане з єдністю публічних інтересів, цілей і завдань, у досягненні яких беруть участь різні інституції суспільства, що висвітлює публічне управління як діяльність, спрямовану на організацію суспільного життя на умовах прозорості та відкритості. У дослідженнях О.Аніщенко наголошується на тому, що характер управлінської діяльності визначається природою суспільних відносин, у межах яких вона реалізується [81]. Важливим є вплив міжнародних організацій, зокрема Європейського Союзу, на формування принципів публічного управління, особливо після підписання Угоди про асоціацію 27 червня 2014 року [82].

Як різновид соціального управління, публічне управління складається з державного та громадського управління, що перебувають у тривалій взаємодії. У першому випадку суб'єктом виступає держава в особі відповідних структур, що здійснюють управлінські дії в межах наданих повноважень, визначених Конституцією України та законами; в другому - управлінська діяльність здійснюється недержавними інституціями, що представляють інтереси різних соціальних груп, налічуючи громадські організації. Державне управління розглядається у доволі вузькому значенні, тоді як громадське управління, за Ю. Битяком, охоплює діяльність громадських об'єднань, спільнот та інших форм самоорганізації населення [4, с.84]. М. Вужейко наголошує на тому, що взаємодія державного та громадського управління формує основу сучасної системи публічного управління [6].

Л. Новак-Каляєва зазначає, що публічне управління є діяльністю органів державного управління, органів місцевого самоврядування, представників приватного сектору та інститутів громадянського суспільства в межах

визначених законом повноважень та функціональних обов'язків щодо формування та реалізації управлінських рішень суспільного значення, а також політики розвитку держави та її адміністративних одиниць [52, с.144]. У межах публічного управління діяльність пов'язується з демократичними цінностями, принципами верховенства права, поваги до гідності людини, рівності та справедливості, що закріплені у міжнародних документах, зокрема у Загальній декларації прав людини 1948 року [22]. Характеристикою публічного управління є участь громадян у виробленні управлінських рішень, що реалізується через діяльність громадських організацій, політичних партій та інших інституцій. У дослідженнях І.Лопушинського наголошується, що ефективність публічного управління залежить від рівня громадської підтримки рішень [39, с.138].

В сучасному європейському науковому дискурсі публічне управління розглядається як багатовимірне явище, що поєднує різні форми управлінської діяльності. Це підтверджується розвитком концепції «governance» (з англ. *управління*), яка досліджується з кінця XX століття. На думку Ю. Шарова, поняття «публічне управління» охоплює урядування, адміністрування та менеджмент [87, с.7]. Урядування розглядається як процес колективного вироблення та реалізації стратегічних рішень, що формується на основі узгодження позицій різних учасників суспільних відносин. Узгодження інтересів різних соціальних груп виступає передумовою вироблення державної політики, що реалізується через обговорення та слухання. Адміністрування, за Ю. Шаровим, пов'язується з розподілом повноважень між учасниками управління та організацією їх взаємодії [87, с.6]. В його працях менеджмент розглядається як сукупність управлінських дій, спрямованих на реалізацію прийнятих рішень за допомогою організаційних та адміністративних засобів [87, с.9].

Категорія «публічне управління» характеризується складністю змісту, котрий ускладнює формулювання універсального визначення. Р. Мельник вважає, що наведену категорію легше описати, ніж сформулювати у вигляді чіткого визначення [41, с. 96]. На його думку, публічне управління являє собою різновид суспільно корисної діяльності, що здійснюється суб'єктами, серед яких

органи державної влади займають провідне місце [41, с.98]. Варто наголосити, що управлінський вплив не обмежується застосуванням примусових засобів, адже влада може реалізовуватися через переконання, інформаційний вплив та інші форми взаємодії. У демократичній системі значна частина управлінських дій здійснюється через обговорення та інші форми комунікації з громадянами, що надають основу для відповідальності органів влади перед суспільством.

Розкриття сутності публічного управління пов'язане також з аналізом інституційних основ функціонування системи влади, що стало предметом дослідження багатьох європейських учених у другій половині ХХ століття, зокрема Д. Норта [100]. Інституційний метод використовується для детального пояснення організації управлінської діяльності та взаємодії між різними інституціями [98, с.77]. Так поняття інституціоналізації формалізує процес зміни соціальних відносин у соціальні інститути, що функціонують на основі встановлених норм та регламентів. Інституціоналізація використовується для позначення процесу врегулювання різних видів соціальної діяльності та закріплення їх у формі інституцій, що є характерним для демократичних держав. Зокрема Т. Ковальова зазначає: у межах даного процесу управлінські рішення набувають стабільного характеру та закріплюються у нормативно-правових актах [98, с.79]. Зокрема, у системі публічного управління інституції виступають організаційними формами реалізації управлінських функцій [1]. До таких інституцій належать органи державної влади, органи місцевого самоврядування, державні установи, а також різні організації громадянського суспільства [1].

Інституційні складові публічної управлінської діяльності пов'язані з політичною та соціально-економічною зміною, що підтверджується й реформами, котрі відбуваються в Україні після 2014 року. Важливим напрямом інституційних змін у системі державного управління виступає й становлення нової моделі публічної влади, котра ґрунтується на принципах децентралізації. Отже, наведені принципи визначають характер організації влади у сучасних демократичних державах і впливають на побудову територіального управління та розподіл повноважень між різними рівнями влади. Узагальнюючи наведені

наукові підходи, слід зазначити, що поняття управління має багатовимірний і міждисциплінарний характер. Воно охоплює функціональний, процесний, соціальний та інституційний виміри, що відображає складність даного явища. В сучасних умовах управління не може розглядатися лише як адміністративна діяльність, оскільки воно дедалі більше передбачає соціальну взаємодію, прийняття рішень у багатосуб'єктному середовищі та інституційну взаємозалежність, що зумовлює необхідність єдиного методу дослідження та постійного оновлення теоретичних моделей відповідно до суспільних змін.

Отже, управління доцільно трактувати як універсальний, системний і динамічний процес організації суспільного життя, що реалізується через цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління з метою впорядкування суспільних відносин, забезпечення стабільності та досягнення стратегічних результатів. Еволюція наукових підходів - від класичних адміністративних теорій до сучасних міждисциплінарних концепцій - засвідчує, що основними характеристиками управління виступають функціональна визначеність, процес прийняття рішень, соціальна обумовленість і залежність від характеру суспільних відносин.

Наразі значення набуває публічне управління, яке, на відміну від традиційного державного, має багатосуб'єктний характер і охоплює взаємодію органів державної влади, місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства та приватного сектору. Його зміст розкривається через поєднання урядування, адміністрування та менеджменту, орієнтацію на суспільні інтереси, відкритість, участь громадян і забезпечення зворотного зв'язку. Водночас інституційний підхід дозволяє визначити, що ефективність публічного управління значною мірою залежить від рівня розвитку і узгодженості інституцій, які формалізують управлінські відносини, закріплюють їх у нормативно-правових актах і забезпечують практичну реалізацію управлінських функцій.

1.2. Підходи до розуміння та оцінювання ефективності інституцій публічного управління

Оцінювання ефективності інституцій публічного управління є одним із напрямів наукового аналізу, оскільки дає змогу визначити рівень досягнення стратегічних та оперативних цілей, результативність реалізації державної політики, а також реальний вплив управлінських рішень на соціально-економічний розвиток суспільства та якість життя населення. Актуальність особливо зростає в умовах системних трансформацій публічного управління, впровадження реформ, євроінтеграційного курсу України та підвищення вимог до прозорості, підзвітності й ефективності діяльності органів державної влади, які мають орієнтуватися не лише на виконання формальних функцій, а й на досягнення вимірюваних суспільно значущих результатів.

Оцінювання ефективності виступає складним процесом, що зумовлено різноманітністю функцій інституцій публічного управління, складною структурою управлінських систем, різними рівнями прийняття рішень, а також впливом взаємопов'язаних чинників - економічних, політичних, соціальних, інституційних, правових та організаційних, які можуть як підвищити ефективність, так і обмежувати її досягнення. У зв'язку з цим ефективність публічного управління не може розглядатися виключно через економічні показники або ж фінансову результативність, оскільки вона налічує, рівень якості управлінських процесів, ступінь досягнення суспільно значущих цілей, рівень довіри громадян до інституцій влади та їх задоволеність результатами управлінської діяльності. Тому оцінювання потребує використання різноманітних теоретико-методологічних підходів, які відрізняються залежно від практичних потреб управління, що зумовлює відсутність єдиного механізму вимірювання та необхідність подальшого системного аналізу даної проблематики (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

Методи оцінювання ефективності публічного управління

<i>Метод</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Застосування</i>
Цільовий	Оцінка досягнення запланованих показників	Аналіз державних програм і бюджетного виконання
Функціональний	Перевірка результативності виконання функцій органів влади	Аудити державних інституцій
Системний	Врахування взаємодії різних органів і рівнів управління	Міжвідомчі політики (освіта, соціальна сфера)
Баланс інтересів	Оцінка врахування позицій різних соціальних груп	Громадські консультації, публічні обговорення
Витрати–вигоди	Порівняння витрат і очікуваних результатів	Регуляторна політика, аналіз актів
Інтегральний	Поєднання економічних, соціальних та адміністративних показників	Комплексна оцінка ефективності інституцій
Міжнародний (результативний)	Співвідношення ресурсів і досягнутих результатів	Програмно-цільове управління в країнах ЄС

Джерело: узагальнено автором.

Варто наголосити на тому, що оцінювання ефективності інституцій публічного управління не може здійснюватися в межах одного універсального підходу. Кожен із методів відображає окремий чинник управлінської діяльності. У сукупності формується необхідність комбінованого використання методів оцінювання для отримання об'єктивної картини ефективності публічного управління.

Так Г. Зеленько у дослідженні розглядає оцінювання ефективності діяльності інституцій публічного управління як категорію, що пов'язана із багатоетапністю управління та значною кількістю факторів, які впливають на результати управлінської діяльності [23]. Підкреслюється, що відсутність єдиного методу пояснюється не лише теоретичними розбіжностями, а й реальною

практикою функціонування органів влади, які одночасно реалізують економічні, соціальні та правові завдання, що вимагає застосування різних інструментів оцінювання залежно від сфери політики, рівня управління тощо [23]. Тому використовуються цільовий, функціональний і системний методи, а також метод, котрий базується на співвідношенні вигід і витрат та врахуванні інтересів соціальних груп [18, с.97].

Цільовий підхід реалізується шляхом аналізу державних програм, затверджених, наприклад, постановами КМУ в межах реформ децентралізації, де ефективність безпосередньо визначається через співвідношення між запланованими та досягнутими показниками, налічуючи індикатори виконання бюджетних програм. Функціональний підхід проявляється у перевірках діяльності органів виконавчої влади, які здійснює Рахункова палата України [24]. Системний підхід має значення у процесах міжвідомчої взаємодії, наприклад під час реалізації державної політики у сфері освіти, коли результати залежать від координації Міністерства освіти і науки України, місцевих органів влади та закладів освіти, підхід [20, с.6]. Окрім того, аналіз вигоди та витрат використовується при підготовці регуляторних актів відповідно до Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», що обґрунтовує доцільності регулювання через оцінку витрат бізнесу та держави [25]. Поєднання підходів дає більш точну оцінку діяльності органів влади, враховуючи як фінансові показники, так і соціальні наслідки реалізації політики, що підтверджується дослідженнями А. Стасишина [76].

У зарубіжних дослідженнях ефективність публічного управління часто визначається через співвідношення між витратами, ресурсами та отриманими результатами. Це знаходить відображення у трьох основних підходах, які застосовуються у практиці державного управління різних країн, зокрема у Великій Британії після впровадження програми «Next Steps» у 1988 році та подальших реформ уряду М. Тетчер, де ефективність оцінювалася через співвідношення витрат і результатів діяльності державних агентств [54]. Перший підхід передбачає аналіз витрат та вигід, що використовується, наприклад,

Європейською Комісією під час оцінки регуляторних ініціатив відповідно до керівництв 2015 року [6, с.6]. Другий підхід полягає у порівнянні фактичних результатів із стандартами, які закріплюються у законодавстві або регламентах. А ось третій підхід орієнтований на визначення ступеня досягнення поставлених цілей, що використовується у програмно-цільовому бюджетуванні.

Вагоме місце займає також поділ ефективності на технічну та економічну, де технічний чинник передбачає вибір оптимального способу досягнення результату з мінімальним використанням ресурсів, а економічний базується на концепції Парето-ефективності, сформульованій В. Парето наприкінці ХІХ століття, що означає неможливість покращення становища однієї сторони без погіршення становища іншої [96, с.1115]. Внесок у розробку підходів оцінювання ефективності зробив і Г.Саймон, який у 1947 році у праці «Administrative Behavior» обґрунтував концепцію обмеженої раціональності та показав, що управлінські рішення приймаються в умовах неповної інформації [104]. В. Вільсон ще у 1887 році у статті «The Study of Administration» підкреслював необхідність досягнення максимально можливого результату за наявних ресурсів, що реалізується через аналіз альтернативних варіантів рішень, оцінку їх витрат і наслідків та вибір найбільш доцільного варіанта [97, с.108]. Однак у реальних умовах діяльності органів влади розглянутий підхід ускладнюється впливом політичних факторів, обмеженістю інформації та складністю прогнозування наслідків.

Науковці пропонують розглядати оцінювання ефективності діяльності органів державної влади через декілька взаємодоповнюючих підходів, які дозволяють аналізувати результати функціонування державних інституцій у різних вимірах. Зокрема О. Пікулик та Н. Власюк у наукових дослідженнях виділяють правовий, організаційний, соціально-орієнтований, експертний, технологічний та прагматичний підходи, де правовий підхід реалізується через аналіз дотримання законодавства [31, с.64]. Організаційний підхід, в свою чергу, використовується під час проведення інституційних аудитів, наприклад аудитів місцевих державних адміністрацій, які проводяться з урахуванням реформ

децентралізації. Соціально-орієнтований підхід проявляється у вимірюванні якості життя населення через показники, що публікуються Державною службою статистики України, включаючи рівень доходів, доступ до освіти та медичних послуг. Експертний підхід використовується під час підготовки аналітичних звітів. Технологічний підхід пов'язаний із впровадженням цифрових інструментів, зокрема платформи «Дія», та дозволяє оцінювати ефективність надання адміністративних послуг через швидкість та зручність отримання. А от прагматичний підхід орієнтований на аналіз фактичних результатів реалізації державної політики.

П. Матвієнко пропонує використовувати управлінський, політичний і правовий критерії, що дозволить оцінювати якість прийняття рішень, здатність органів влади реагувати на запити та відповідність діяльності принципам правової держави [42, с.71]. Зокрема В. Якобчук наголошує, що в практиці публічного управління дедалі частіше застосовується інтегральний підхід, котрий передбачає використання сукупності показників, що відображають складові діяльності державних інституцій, як от економічні, соціальні та адміністративні результати [90]. Однак оцінювання ускладнюється низкою обставин [17, с.20], серед яких:

1. складність кількісного вимірювання результатів,
2. труднощі визначення вартості нематеріальних ресурсів та
3. вплив зовнішніх факторів
4. наявність часової затримки між прийняттям рішень та отриманням результатів.

Так О. Пікулик наголошує на тому, що сучасні підходи передбачають поєднання кількісних, якісних та змішаних методів, використання показників результативності та ефективності відповідно до підходу П. Друкера, а також застосування концепції трьох «Е» - *economy*, *efficiency*, *effectiveness*, що використовується у державному аудиті [102, с.100].

Отже, оцінювання ефективності інституцій публічного управління доцільно розглядати як комплексний, багатовимірний і методологічно

різнорівневий процес, що спрямований на визначення результативності управлінської діяльності з урахуванням економічних, соціальних, правових та інституційних аспектів. Відсутність універсального підходу до оцінювання зумовлена безпосередньо складністю функціонування публічних інституцій, багаторівневістю управління та впливом численних внутрішніх і зовнішніх чинників, що потребує поєднання різних методів і підходів - від цільового, функціонального й системного до інтегрального та соціально-орієнтованого.

У вітчизняній і зарубіжній практиці ефективність дедалі частіше визначається не лише через співвідношення витрат та результатів, а й через ступінь досягнення суспільно значущих цілей, якість управлінських рішень, рівень задоволеності громадян та відповідність принципам демократичного врядування. Водночас сучасні підходи до оцінювання враховують обмеженість раціональності управлінських рішень, необхідність використання як кількісних, так і якісних показників, а також застосування концепції «трьох Е» (економність, ефективність, результативність), що дозволяє більш повно охарактеризувати діяльність органів влади. Таким чином, ефективність інституцій публічного управління виступає інтегральною характеристикою їх функціонування, яка відображає здатність забезпечувати реалізацію державної політики, досягнення стратегічних цілей та задоволення потреб суспільства в умовах сучасних трансформацій.

1.3. Характеристика чинників ефективності діяльності інституцій публічного управління

Оцінка ефективності діяльності інституцій публічного управління повинна розглядатися через чітке встановлення причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими діями, обсягом та структурою використаних ресурсів і результатами, що можуть бути зафіксовані за допомогою емпіричних даних. Даний підхід відповідає системі чинників, представлений на рис. 1.1, де ефективність розглядається як результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх

елементів. Практичний підхід вимагає не лише формального аналізу виконання нормативних актів, але й дослідження того, як управлінські рішення впливають на якість надання адміністративних послуг, доступ громадян до ресурсів і рівень задоволеності населення діяльністю органів влади. Так доцільно застосовувати поєднання кількісних та якісних методів, зокрема регулярне проведення соціологічних опитувань, аналіз статистичних показників виконання державних програм, а також використання індикаторів ефективності, які, як показано на рис. 1.1, входять до інструментів оцінювання та контролю.



Рис. 1.1. Система чинників ефективності діяльності інституцій публічного управління

Джерело: розробка автора.

На рисунку 1.1. відображено модель, що поєднує зовнішні чинники впливу, внутрішні складові ефективності, механізми реалізації управлінських рішень, результати діяльності та інструменти оцінювання і контролю. Зокрема, у лівій частині рисунка представлено зовнішні чинники, до яких належать економічне середовище, законодавство та державна політика, міжнародне середовище, а

також кризові явища, ризики і суспільні очікування. Центральне місце займають внутрішні чинники ефективності, що включають механізми діяльності, ресурсне забезпечення, кадровий потенціал та організаційну структуру і процеси. Кожен із цих елементів має власні інструменти реалізації, такі як правові та адміністративні засоби, фінансові ресурси, підготовка персоналу та цифровізація управлінських процесів. Окремо на рисунку виділено механізми реалізації управлінських рішень, як от адміністративні, економічні, інформаційно-психологічні та організаційні інструменти, що забезпечують практичне втілення державної політики. Результатом їх функціонування є якість публічних послуг, рівень задоволеності та довіри громадян, а також соціально-економічні показники розвитку.

У правій частині моделі відображено принципи врядування, зокрема прозорість, підзвітність, відкритість даних, законність та орієнтацію на громадянина, які визначають загальні підходи до функціонування системи. Важливим елементом є й зворотний зв'язок із громадськістю, що реалізується через звернення громадян, електронні петиції, громадські слухання та опитування. Узагальнюючи модель, подану на рис. 1.1, слід зазначити, що ефективність інституцій публічного управління формується як результат складної взаємодії зовнішніх умов, внутрішніх ресурсів, управлінських механізмів та інструментів контролю. При цьому вагоме значення має не лише наявність окремих елементів системи, а їх узгоджена взаємодія та здатність забезпечувати досягнення суспільно значущих результатів.

Наприклад, оцінювання реалізації державних стратегій розвитку, затверджених КМУ, потребує співставлення запланованих результатів із фактичними показниками [3, с.138]. Важливим кроком є також визначення часових меж оцінювання, оскільки короткострокові результати можуть відрізнятися від довгострокових ефектів. Оцінка повинна передбачати аналіз рівня довіри до органів влади, який регулярно вимірюється та надає змогу отримати об'єктивні уявлення про суспільне сприйняття управлінських дій. О. Осадчий зазначає, що ефективність не може визначатися виключно внутрішніми

показниками організації, оскільки результативність управління проявляється у змінах якості життя населення, доступності публічних послуг та рівня соціальної стабільності [50]. Використання інструментів моніторингу виконання програм, які передбачені, зокрема, Законом України «Про державні цільові програми» від 18 березня 2004 року, дозволяє здійснювати систематичний контроль за досягненням поставлених завдань [30]. Важливо впроваджувати порівняльний аналіз між різними регіонами України, що дає змогу виявити відмінності у рівні ефективності та визначити фактори, які впливають на ці відмінності.

Н. Керетсман зазначає, що регіони з більш розвиненою інфраструктурою управління та вищим рівнем фінансової автономії демонструють кращі результати у реалізації державної політики [99]. Тому, доцільно застосовувати підходи, які використовуються в країнах ЄС, зокрема методику оцінювання якості врядування, що базується на принципах прозорості, підзвітності та відкритості даних. Додатково слід використовувати аудит ефективності, який проводиться Рахунковою палатою України, що дозволяє отримати незалежну оцінку використання бюджетних коштів [2]. Поєднання зазначених підходів формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та підвищення результативності діяльності інституцій. Узагальнюючи наведене, можна стверджувати, що оцінювання ефективності управління потребує поєднання нормативного, фінансового та соціального аналізу, оскільки лише комплексний підхід дозволяє отримати об'єктивну картину результативності діяльності інституцій.

З. Варналій наголошує, що формування інституційної спроможності органів публічного управління вимагає чіткої організації внутрішніх процесів, котрі дозволяють швидко реагувати на зміни у політичному та економічному середовищі [7]. Взаємодія з громадськістю повинна мати не декларативний характер, а здійснюватися через конкретні інструменти, такі як електронні петиції, громадські слухання та консультації [26]. Для підвищення прозорості діяльності органів влади доцільно використовувати електронні платформи відкритих даних, зокрема портал data.gov.ua, який надає доступ до масиву

інформації про діяльність державних органів. Оцінювання результативності окремих підрозділів має здійснюватися на основі конкретних показників, таких як швидкість обробки звернень громадян, рівень виконання планових завдань і ефективність використання бюджетних коштів. Практичний досвід показує, що підрозділи, які мають чітко визначені функції та налагоджену комунікацію між працівниками, демонструють вищу продуктивність і меншу кількість помилок у прийнятті рішень [32, с.11].

Важливим є й використання інформаційних технологій, зокрема систем електронного документообігу, які скорочують час обробки інформації та підвищують точність управлінських дій. Практична ефективність управління значною мірою залежить від рівня підготовки державних службовців, що вимагає регулярного підвищення кваліфікації. Участь у тренінгах, семінарах і міжнародних програмах дозволяє працівникам державного сектору освоювати сучасні підходи до управління та адаптувати їх до національних умов. Важливим є також створення умов для обміну досвідом між різними органами влади, що дозволяє поширювати успішні практики та уникати повторення помилок. Механізми контролю за виконанням завдань повинні передбачати звітність та аналіз результатів, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми та вживати коригувальні заходи. У даному процесі важливу роль відіграють внутрішні аудити та перевірки, які допомагають оцінити ефективність діяльності структурних підрозділів [55].

Кадровий потенціал виступає визначальним фактором результативності діяльності інституцій публічного управління, оскільки від професійного рівня державних службовців залежить якість прийнятих рішень та їх реалізація. Практичний підхід до розвитку персоналу передбачає створення чітких критеріїв оцінювання компетентностей, які охоплюють рівень освіти, досвід роботи, аналітичні здібності та здатність працювати в умовах підвищеного навантаження. Наприклад, у країнах Європейського Союзу застосовуються стандартизовані процедури відбору та оцінювання державних службовців, що забезпечує високий рівень професіоналізму та відповідальності [56, с.9].

Вагомим є також мотивація працівників, яка формується через поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, зокрема конкурентну оплату праці, можливості кар'єрного зростання та визнання досягнень. Т. Самонова зазначає, що організації, які інвестують у розвиток персоналу, демонструють вищі результати [77, с.64].

Адаптивність державних службовців до змін є важливою умовою ефективної діяльності, особливо в умовах кризових ситуацій, таких як пандемія COVID-19 у 2020-2021 роках або повномасштабна війна, розпочата Російською Федерацією 24 лютого 2022 року. У таких умовах здатність швидко приймати рішення та діяти в умовах невизначеності набуває значення для підтримки стабільності функціонування державних інституцій. К. Пастух пише, що організаційна структура відіграє не менш важливу роль, оскільки чіткий розподіл повноважень та відповідальності надає змогу уникнути дублювання функцій та підвищити оперативність роботи [17, с.186]. Практичне значення має також оцінювання впливу зовнішніх факторів, таких як економічні кризи або зміни у законодавстві, які можуть суттєво впливати на діяльність органів влади [33]. Для цього застосовуються методи експертних оцінок, соціологічних досліджень та аналізу статистичних даних, що дозволяє отримати об'єктивну картину ситуації.

Вагомим є також розроблення стратегій реагування на такі фактори, які дозволяють мінімізувати негативні наслідки та використати можливості для розвитку. О.Рафальський зазначає, що ефективне управління змінами потребує планування, регулярного моніторингу результатів і готовності до коригування дій залежно від обставин [71]. Отже, застосування стандартизованого підходу до розвитку кадрового потенціалу, організації роботи та врахування зовнішніх факторів надає змогу досягти високого рівня ефективності діяльності інституцій публічного управління та забезпечити стабільний розвиток держави. Узагальнюючи розглянуті аспекти, можна зробити висновок, що ефективність інституцій значною мірою залежить від внутрішньої організації системи, професійного рівня персоналу та здатності адаптуватися до зовнішніх викликів, що визначає їхню інституційну спроможність.

Отже, ефективність діяльності інституцій публічного управління формується під впливом комплексної взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають якість управлінських рішень, рівень їх реалізації та кінцеві результати для суспільства. До основних внутрішніх чинників належать організаційна структура, кадровий потенціал, ресурсне забезпечення та управлінські процеси, ефективність яких залежить від професійності державних службовців, рівня цифровізації, налагодженості комунікації та системи контролю. Водночас зовнішні чинники, зокрема економічне середовище, законодавча база, міжнародний вплив, суспільні очікування та кризові явища, суттєво коригують можливості та результати діяльності органів влади.

Важливу роль відіграють механізми реалізації управлінських рішень і принципи врядування - прозорість, підзвітність, відкритість та орієнтація на громадянина, що забезпечують довіру суспільства та підвищують результативність політики. Оцінювання ефективності потребує системного підходу, який передбачає використання кількісних і якісних методів, аналіз коротко- і довгострокових результатів, а також врахування зворотного зв'язку з громадськістю. Так, досягнення високого рівня ефективності інституцій публічного управління можливе лише за умови узгодженого розвитку всіх складових системи, адаптивності до змін та вдосконалення управлінських механізмів відповідно до сучасних викликів.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ НАДВІРНЯНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ЯК ІНСТИТУЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Загальна характеристика управлінської діяльності Надвірнянської міської ради

Діяльність органів місцевого самоврядування є основним елементом функціонування демократичної держави, адже на даному рівні забезпечується безпосереднє вирішення питань життєдіяльності територіальних громад. У даному контексті особливого значення набуває аналіз організаційно-правових засад, структури та напрямів діяльності Надвірнянської міської ради як представницького органу влади, що реалізує управлінські функції, забезпечує ефективне використання ресурсів і сприяє соціально-економічному розвитку громади. Надвірнянська міська рада є органом місцевого самоврядування, що здійснює управлінську діяльність на території Надвірнянської об'єднаної територіальної громади відповідно до Конституції України [34], Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [57], а також інших нормативно-правових актів, які визначають правові засади функціонування органів влади на місцевому рівні та чітко окреслюють їх компетенцію у сфері публічного управління.

Юридичний статус міської ради дозволяє їй виступати самостійним суб'єктом правовідносин, що має право укладати договори, розпоряджатися майном, брати участь у судових процесах як позивач або відповідач, а також нести повну відповідальність за результати прийнятих управлінських рішень. Зокрема організаційна побудова ради визначається Статутом територіальної громади [78], Регламентом [72] та Положенням про постійні комісії [58], які деталізують процедури підготовки, розгляду та ухвалення рішень, а також встановлюють порядок діяльності депутатського корпусу і виконавчих органів. Повноваження ради поширюються на управління комунальним майном,

формування та виконання місцевого бюджету, контроль за використанням фінансових ресурсів, що відповідає положенням Бюджетного кодексу України від 8 липня 2010 року [5] (табл. 2.1.)

Таблиця 2.1.

Організаційно-правові засади діяльності Надвірнянської міської ради

<i>Складова</i>	<i>Зміст</i>
Нормативна основа	Конституція України, Закон «Про місцеве самоврядування в Україні», інші НПА
Юридичний статус	Самостійний суб'єкт правовідносин
Основні права	Укладення договорів, управління майном, участь у судових процесах
Організаційні документи	Статут громади, Регламент ради, Положення про постійні комісії
Основні повноваження	Управління майном, бюджет, фінансовий контроль

Джерело: авторська розробка.

Матеріальна основа діяльності ради складається з об'єктів рухомого і нерухомого майна, земельних ділянок та інших ресурсів, які перебувають у комунальній власності та використовуються для задоволення потреб громади. Доходи місцевого бюджету формуються через систему місцевих податків і зборів, трансфертів із державного бюджету, а також інших джерел, визначених законодавством, що дозволяє фінансувати соціальні, інфраструктурні та економічні програми. Бюджетна діяльність супроводжується щорічним плануванням, аналізом надходжень і видатків, а також підготовкою звітності, яка розглядається на сесіях ради, що підтверджує дотримання принципів відкритості та підзвітності. Управління комунальним майном здійснюється через укладання договорів оренди, проведення інвентаризації та контроль за ефективністю використання ресурсів. Прийняття рішень щодо розподілу фінансових ресурсів базується на врахуванні потреб населення, що визначаються через звернення громадян, результати громадських слухань і статистичні дані. Внутрішній контроль фінансової діяльності реалізується через систему звітності та

перевірок, які дозволяють своєчасно виявляти порушення і коригувати діяльність відповідальних структур.

Важливим напрямом роботи ради є залучення додаткового фінансування через участь у грантових програмах, що активно розвиваються в Україні після підписання Угоди про асоціацію з Європейським Союзом [59]. Співпраця з інвесторами та міжнародними організаціями надає можливості для реалізації інфраструктурних проєктів, модернізації комунального господарства та підвищення якості послуг. Діяльність постійних комісій відіграє значну роль у підготовці рішень, оскільки вони здійснюють попередній аналіз проєктів документів, що подаються на розгляд ради. У роботі комісій враховуються пропозиції громадських організацій, експертів та науковців, що підвищує рівень обґрунтованості управлінських дій. Наведене формує механізм відповідального управління, яка відповідає сучасним вимогам публічного адміністрування в Україні.

Організація діяльності Надвірнянської міської ради здійснюється на основі затверджених планів роботи, які формуються з урахуванням пропозицій депутатів, виконавчих органів та представників громадськості, що дозволяє узгоджувати дії різних структурних підрозділів і досягати послідовності у прийнятті рішень. Регламент ради визначає процедури скликання сесій, порядок підготовки проєктів рішень, проведення голосувань та оформлення результатів, що гарантує правову визначеність і мінімізує ризики процедурних порушень [72]. Виконавчі органи ради здійснюють повсякденну управлінську діяльність, реалізують прийняті рішення, готують аналітичні матеріали та забезпечують виконання місцевих програм розвитку. Так взаємодія між депутатами та виконавчими структурами дозволяє підтримувати належний рівень координації, що є необхідним для реалізації складних соціально-економічних проєктів. Контроль за виконанням рішень здійснюється як на рівні постійних комісій, так і через заслуховування звітів посадових осіб на пленарних засіданнях. Розглянуте відповідає положенням законодавства України та рекомендаціям Ради Європи

щодо розвитку місцевої демократії, сформульованим у Європейській хартії місцевого самоврядування 15 жовтня 1985 року [19].

Планування діяльності враховує короткострокові та середньострокові цілі, що дозволяє розподіляти ресурси відповідно до актуальних потреб громади. Важливим елементом є моніторинг виконання програм, який здійснюється через аналіз показників ефективності та порівняння запланованих і фактичних результатів. У разі виявлення відхилень від запланованих показників приймаються рішення щодо коригування діяльності, що надає гнучкість управлінським процесам. Участь громадських об'єднань у підготовці рішень дозволяє враховувати суспільну думку та підвищує довіру населення до органів влади. Практика проведення громадських слухань та консультацій із мешканцями громади стала поширеною після впровадження реформи децентралізації у 2014 році [60], що підвищило роль місцевих рад у прийнятті рішень та посиленню відповідальності перед громадою. Взаємодія з науковими установами дозволяє використовувати результати досліджень у процесі прийняття управлінських рішень, що підвищує якість аналітичного забезпечення діяльності ради. У результаті формується сталий механізм обґрунтованого прийняття рішень, що враховує як правові норми, так і соціально-економічні реалії.

Склад Надвірнянської міської ради формується на основі загального, рівного та прямого виборчого права шляхом таємного голосування, що відповідає нормам Виборчого кодексу України, ухваленого 19 грудня 2019 року, і гарантує представництво інтересів жителів громади [8]. Загальна чисельність депутатів становить 34 особи, що дозволяє забезпечити належний рівень представництва різних територіальних частин громади та соціальних груп населення (табл. 2.2). Для проведення сесій необхідна присутність не менш як двох третин депутатів від загального складу, що надає легітимність ухвалених рішень і відповідає вимогам законодавства. У разі дострокового припинення повноважень окремих депутатів кворум визначається як більшість від фактичного складу ради, що дозволяє уникнути блокування її діяльності. Термін повноважень депутатів

визначається Конституцією України і становить п'ять років, що створює стабільність у функціонуванні представницького органу [34]. Депутати виконують нормотворчі та контрольні функції, беруть участь у формуванні місцевого бюджету, затвердженні програм розвитку та контролі за їх виконанням. Робота депутатів організовується через постійні комісії, які спеціалізуються на окремих напрямках діяльності, таких як бюджет, освіта, охорона здоров'я, земельні відносини, що дозволяє враховувати професійний досвід і компетенції депутатів під час підготовки рішень.

Таблиця 2.2.

Склад і організація роботи Надвірнянської міської ради

<i>Показник</i>	<i>Характеристика</i>
Кількість депутатів	34
Спосіб обрання	Таємне голосування
Термін повноважень	5 років
Кворум	2/3 від складу
Основні функції	Нормотворча, контрольна
Організація роботи	Сесії, постійні комісії

Джерело: узагальнено автором.

Діяльність комісій супроводжується аналізом документів, проведенням засідань та підготовкою висновків, які виносяться на розгляд сесії. Участь депутатів у роботі комісій підвищує якість підготовки рішень і сприяє більш детальному розгляду питань. Взаємодія депутатів із виборцями здійснюється через прийом громадян, розгляд звернень та організацію зустрічей, що дозволяє враховувати потреби населення. Наведена практика стала особливо важливою після запровадження механізмів електронної демократії, які почали активно впроваджуватися в Україні після 2015 року [61]. Депутати також беруть участь у роботі тимчасових контрольних комісій, які створюються для вирішення конкретних питань, що дозволяє оперативно реагувати на проблеми та приймати рішення у стислі терміни. Так відповідальність депутатів перед громадою реалізується через механізми відкликання та звітування, що передбачені законодавством.

Виконавчі органи Надвірнянської міської ради здійснюють реалізацію рішень у щоденній практичній діяльності, відповідають за функціонування житлово-комунального господарства, освіти, соціального захисту, культури та інших сфер, що визначають якість життя населення. Вони готують проєкти рішень, забезпечують їх виконання та здійснюють контроль за дотриманням законодавства на місцевому рівні. Підпорядкованість виконавчих органів ради створює механізм підзвітності, який дозволяє контролювати їхню діяльність через заслуховування звітів та аналіз результатів роботи. Важливим напрямом є координація з районними і обласними структурами, що дозволяє узгоджувати місцеві ініціативи з державною політикою. Виконавчі органи беруть участь у підготовці інвестиційних проєктів, що реалізуються за підтримки міжнародних організацій, зокрема після початку співпраці України з Європейським інвестиційним банком у 2005 році та її активізації після 2014 року [62].

Контрольна діяльність ради охоплює перевірки використання бюджетних коштів, аналіз фінансової документації та оцінку результатів виконання програм. Постійні комісії здійснюють підготовку висновків щодо законності прийнятих рішень і їх відповідності інтересам громади. Внутрішній аудит надає можливість виявляти порушення та запобігати неефективному використанню ресурсів. Важливим елементом є відкритість інформації про діяльність ради, яка публікується на офіційному вебсайті та у звітах. Взаємодія з громадою здійснюється через звернення громадян, громадські слухання та консультації, що дозволяє враховувати думку населення. Така практика підвищує рівень довіри до органів місцевого самоврядування та сприяє більш активній участі громадян у вирішенні місцевих питань. Залучення експертів і науковців до аналізу проблемних питань дозволяє використовувати сучасні підходи до управління. Комунікація між владою, громадськими організаціями та бізнесом сприяє узгодженню інтересів і підвищує ефективність реалізації проєктів. Зокрема, стратегічне планування діяльності ради враховує соціально-економічні показники, результати досліджень та прогнознi оцінки розвитку території. У

підсумку формується цілісна практика управління, яка поєднує правові норми, фінансові механізми та участь громадськості у прийнятті рішень.

Отже, Надвірнянська міська рада є важливим суб'єктом публічного управління, діяльність якого базується на чітко визначених законодавчих засадах і принципах місцевої демократії. Її організаційна структура, система повноважень та механізми прийняття рішень забезпечують ефективне управління комунальними ресурсами, формування та реалізацію місцевої політики, а також контроль за використанням бюджетних коштів. Значну роль у підвищенні якості управління відіграють постійні комісії, виконавчі органи та механізми взаємодії з громадськістю. Впровадження принципів відкритості, підзвітності та участі громадян сприяє зміцненню довіри до органів влади та підвищенню ефективності їх діяльності. У результаті формується сучасна модель місцевого самоврядування, орієнтована на потреби громади та забезпечення її сталого розвитку.

2.2. Оцінка ефективності управлінських, організаційних та фінансових процесів діяльності Надвірнянської міської ради

Практичний аналіз діяльності Надвірнянської міської ради є необхідним для об'єктивної оцінки ефективності її функціонування, оскільки дозволяє перейти від формального вивчення нормативно-правових засад до прямого дослідження реального механізму прийняття та реалізації управлінських рішень, що надає можливість виявити рівень відкритості, підзвітності та результативності діяльності ради, а також визначити відповідність її роботи потребам територіальної громади в сучасних умовах (рис. 2.1). Практичний аналіз діяльності ради потребує не лише констатації наявності нормативних актів, але й перевірки їх фактичного застосування через протоколи сесій, рішення, які оприлюднюються на офіційному сайті ради, а також через звіти посадових осіб, які відповідно до законодавства повинні подаватися не рідше одного разу на рік.



Рис. 2.1. Логіка здійснення практичного аналізу діяльності Надвірнянської міської ради

Джерело: авторська розробка.

Важливим є дослідження того, як саме реалізуються статті закону щодо відкритості засідань, доступу громадян до інформації, строків оприлюднення проєктів рішень не пізніше ніж за 10 робочих днів до їх розгляду, що передбачено Законом України «Про доступ до публічної інформації» [63]. Оцінювання має базуватися безпосередньо на фактичній кількості проведених сесій протягом календарного року, що відповідно до законодавства повинні скликатися не рідше одного разу на квартал, але на практиці в багатьох громадах, включно із Надвірною, вони відбуваються частіше через необхідність оперативного реагування на бюджетні, соціальні та інфраструктурні питання. Необхідно також враховувати рівень відвідуваності депутатами засідань, що фіксується у протоколах, і порівнювати його з вимогами щодо депутатської дисципліни, оскільки систематичні пропуски без поважних причин можуть бути підставою для політичної відповідальності. Аналіз рішень ради дозволяє встановити, які

питання розглядаються найчастіше, зокрема бюджетні зміни, земельні відносини, затвердження програм розвитку та кадрові питання.

Вагомим є також дослідження того, як рада реагує на зміни законодавства, наприклад зміни до бюджетного або земельного законодавства, які вносилися Верховною Радою України у 2022-2024 роках у зв'язку з воєнним станом, запровадженням 24 лютого 2022 року [83]. У даному контексті необхідно перевіряти, чи своєчасно вносяться зміни до місцевих програм, чи переглядаються показники бюджету та чи враховуються нові державні субвенції або обмеження. Дослідження участі громадськості у підготовці рішень повинно базуватися на фактах проведення громадських слухань, консультацій та оприлюднених звернень громадян, які відповідно до законодавства мають розглядатися у встановлені строки, зазвичай до 30 днів. У результаті перевірка дає змогу визначити не декларативний, а реальний рівень відкритості та підзвітності ради перед мешканцями громади (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Критерії практичного аналізу діяльності Надвірнянської міської ради

<i>Напрямок аналізу</i>	<i>Показники оцінювання</i>
Сесійна діяльність	Частота проведення, відповідність законодавчим вимогам
Депутатська участь	Рівень відвідуваності засідань
Прийняті рішення	Тематика, кількість, актуальність
Реакція на зміни законодавства	Своєчасність внесення змін до програм і бюджету
Прозорість діяльності	Оприлюднення документів, доступ до інформації
Участь громадськості	Слухання, консультації, звернення громадян

Джерело: авторська розробка.

На основі визначених критеріїв (табл. 2.3) проведений аналіз діяльності Надвірнянської міської ради засвідчив, що сесії відбуваються регулярно і часто перевищують мінімальні вимоги законодавства, що свідчить про належну організацію роботи та оперативність реагування на потреби громади. Рівень

участі депутатів є загалом достатнім, хоча іноді трапляються пропуски засідань. У структурі рішень домінують питання бюджету, земельних відносин і місцевих програм, що відповідає ключовим повноваженням органу. Міська рада своєчасно реагує на зміни законодавства, зокрема в умовах воєнного стану. Забезпечується відкритість діяльності через офіційний вебсайт, хоча подекуди спостерігається затримка з оприлюдненням документів. Водночас рівень залучення громадськості до прийняття рішень залишається недостатнім, попри наявність громадських слухань і розгляду звернень. Звітність посадових осіб подається відповідно до вимог, однак не завжди є достатньо деталізованою для повної оцінки ефективності діяльності.

Результати практичного аналізу діяльності Надвірнянської міської ради подані на рисунку 2.2, що відображає узагальнені результати практичного аналізу діяльності Надвірнянської міської ради за основними напрямками функціонування. На ньому систематизовано основні оцінки щодо організації роботи ради, рівня відкритості, фінансової дисципліни та ефективності прийняття управлінських рішень. Зокрема, графічно подано узагальнені висновки щодо регулярності проведення сесій, рівня депутатської участі, структури прийнятих рішень та ступеня залучення громадськості. Отримані результати свідчать про відносно стабільну організацію діяльності ради та дотримання основних регламентних вимог. Водночас на рисунку простежується наявність окремих проблемних аспектів, пов'язаних із недостатнім рівнем громадської участі та частковими обмеженнями у фінансово-інвестиційній спрямованості розвитку, що дозволяє зробити висновок про загалом ефективне функціонування ради з потребою подальшого посилення її відкритості та стратегічного розвитку.

Фінансова діяльність Надвірнянської міської ради базується на положеннях Бюджетного кодексу України, який набрав чинності 1 січня 2011 року, і встановив правила формування, затвердження та виконання місцевих бюджетів, включаючи бюджет Надвірнянської міської територіальної громади, котрий щорічно

ухвалюється до 25 грудня попереднього року або у виняткових випадках у січні поточного бюджетного періоду [5].



Рис. 2.2. Результати практичного аналізу діяльності Надвірнянської міської ради

Джерело: авторська розробка.

Практичний аналіз передбачає роботу з офіційними рішеннями про бюджет, звітами про його виконання за квартал, півріччя та рік, які публікуються відповідно до вимог законодавства, та із даними Державної казначейської служби України [12]. Доходи бюджету формуються з податку на доходи фізичних осіб, який становить основну частину надходжень, єдиного податку, плати за землю, акцизного податку та інших платежів, і важливо встановити динаміку цих надходжень за останні роки, зокрема після адміністративно-територіальної реформи 2020 року, яка суттєво змінила фінансову базу громад [43, с.22]. Видатки аналізуються за функціональною класифікацією, що надає змогу визначити обсяги фінансування освіти, охорони здоров'я, житлово-комунального господарства, соціального захисту та капітального будівництва, і саме співвідношення між поточними та капітальними витратами дає змогу оцінити, чи

спрямовуються кошти на розвиток, чи лише на утримання існуючої інфраструктури.

Особливу увагу слід приділити аналізу залишків коштів на рахунках бюджету станом на кінець року, оскільки значні залишки можуть свідчити про недовиконання запланованих заходів, тоді як дефіцит може вказувати на проблеми з плануванням або виконанням бюджету. Важливим є й дослідження використання міжбюджетних трансфертів, зокрема освітньої та медичної субвенцій, які надходять з державного бюджету, а також субвенцій на розвиток інфраструктури, які у різні роки виділялися на підставі рішень Кабінету Міністрів України. Оцінювання прозорості фінансової діяльності проводиться шляхом перевірки своєчасності публікації бюджетних документів, доступності інформації для громадян та відповідності процедур вимогам законодавства, включаючи проведення публічних обговорень бюджету. Практичний вимір також охоплює аналіз ефективності використання коштів, який може базуватися на аудиторських звітах, якщо такі проводилися, або на порівнянні запланованих і фактичних показників виконання програм. Так фінансовий аналіз дозволяє встановити, чи відповідає розподіл ресурсів реальним потребам громади та чи досягаються заплановані результати у встановлені строки (рис. 2.3).

Практичний аналіз фінансової діяльності Надвірнянської міської ради показав, що структура доходів бюджету характеризується домінуванням податку на доходи фізичних осіб, що відповідає загальнодержавним тенденціям формування місцевих бюджетів. Видатки спрямовуються переважно на фінансування соціальної сфери, зокрема освіти та житлово-комунального господарства. Водночас співвідношення між поточними та капітальними видатками свідчить про переважання витрат на утримання, що може обмежувати можливості розвитку громади. Аналіз також показує, що прозорість бюджетного процесу загалом забезпечується, однак потребує подальшого вдосконалення у частині доступності інформації для громадян.



Рис. 2.3. PEST-аналіз діяльності Надвірнянської міської ради

Джерело: авторська розробка.

Рисунок 2.3 демонструє результати PEST-аналізу діяльності Надвірнянської міської ради, який охоплює вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. Політичні чинники є визначальними, оскільки діяльність органу відбувається в умовах воєнного стану та змін законодавчого регулювання місцевого самоврядування. Економічні фактори пов'язані з обмеженістю бюджетних ресурсів та залежністю від державних трансфертів. Соціальні чинники відображають зростання потреб населення у якісних адміністративних та соціальних послугах, що збільшує навантаження на органи місцевого самоврядування. Технологічні фактори, у свою чергу, створюють можливості для цифровізації управлінських процесів, підвищення прозорості та ефективності прийняття рішень. PEST-аналіз засвідчує, що зовнішнє середовище одночасно створює як обмеження, так і потенційні можливості для розвитку міської ради.

Рисунок 2.4 відображає результати SWOT-аналізу діяльності Надвірнянської міської ради, який засвідчує, що до сильних сторін належать сформована організаційна структура, дотримання регламентних процедур, регулярність проведення сесій і функціонування виконавчих органів, а також використання цифрових інструментів управління, що підвищує ефективність і відкритість роботи; слабкими сторонами є недостатній рівень залучення громадськості до прийняття рішень, окремі затримки в оприлюдненні інформації та переважання поточних видатків над капітальними, що обмежує розвитковий

потенціал бюджету; можливості пов'язані з подальшою цифровізацією управлінських процесів, розвитком електронної демократії, залученням зовнішньої підтримки та розширенням участі громади в ухваленні рішень, тоді як загрозами є воєнний стан, економічна нестабільність, зменшення бюджетних надходжень і можливі зміни державної політики у сфері місцевого самоврядування, що може впливати на фінансову спроможність та автономність ради.

Результати SWOT- та PEST-аналізу у поєднанні з практичним дослідженням дозволяють оцінити діяльність Надвірнянської міської ради. Отримані дані підтверджують, що орган функціонує стабільно, проте потребує подальшого розвитку у напрямі підвищення прозорості, активізації громадської участі та посилення інвестиційної складової бюджету.



Рис. 2.4. SWOT-аналіз діяльності Надвірнянської міської ради

Джерело: авторська розробка.

Організація роботи Надвірнянської міської ради визначається регламентом, який затверджується рішенням ради після її формування і діє протягом усього скликання, що почалося після місцевих виборів 25 жовтня 2020 року [72]. Даний документ встановлює порядок підготовки сесій, розгляду питань, роботи постійних комісій та оформлення рішень. Практичний аналіз організаційних процесів передбачає вивчення того, як формуються порядки денні засідань, чи дотримуються строки подання проєктів рішень, чи проходять вони попередній розгляд у профільних комісіях, які відповідно до законодавства повинні

забезпечувати фахову підготовку матеріалів. Важливо дослідити, наскільки ефективно взаємодіють депутатські комісії між собою та з виконавчими органами, оскільки від цього залежить швидкість і якість підготовки управлінських рішень. Окрему увагу слід приділити аналізу документообігу, включаючи реєстрацію вхідної та вихідної кореспонденції, ведення протоколів засідань, оприлюднення рішень та контроль за їх виконанням, що має здійснюватися відповідно до встановлених процедур.

Практичні показники ефективності організації роботи можуть визначатися через середній час підготовки рішень, кількість доопрацювань документів, частоту повернення проєктів на повторний розгляд та наявність випадків порушення строків виконання. Аналіз має охоплювати координацію між структурними підрозділами виконавчих органів, які готують матеріали для розгляду, та депутатами, які приймають рішення, оскільки відсутність узгодженості може призводити до затримок або неякісних рішень. Значення має також технічне забезпечення роботи ради, налічуючи використання електронного документообігу, систем голосування та онлайн-трансляцій засідань, що набули поширення після 2020 року [51]. Важливо дослідити, чи ведеться систематичний контроль за виконанням рішень ради, зокрема через звіти виконавчих органів, які повинні подаватися у визначені строки. Аналіз взаємодії з громадськістю також входить до організаційних аспектів, оскільки проведення громадських слухань, консультацій та прийомів громадян є складовою роботи ради. У результаті наведене дозволяє встановити, наскільки узгоджено працюють усі елементи управлінського процесу та чи досягаються поставлені цілі у визначені строки. Результати аналізу організаційних процесів свідчать, що діяльність міської ради загалом є структурованою та відповідає встановленим процедурним вимогам. Водночас виявлено окремі недоліки у координації між структурними підрозділами та депутатськими комісіями, що може впливати на строки підготовки рішень. Використання електронних інструментів управління та онлайн-трансляцій засідань сприяє підвищенню відкритості діяльності ради.

Процедури прийняття рішень у Надвірнянській міській раді здійснюються відповідно до вимог Виборчий кодекс України та регламенту ради, що визначає послідовність дій від підготовки проєкту рішення до його остаточного ухвалення на пленарному засіданні [8], яке проводиться відкрито, за винятком випадків, передбачених законодавством. Практичний аналіз передбачає дослідження того, які суб'єкти ініціюють проєкти рішень, зокрема виконавчі органи, депутати або громадяни через механізм місцевих ініціатив, і як відбувається їх попередній розгляд у постійних комісіях. Важливо оцінити, чи відповідають проєкти рішень вимогам законодавства, чи містять вони фінансово-економічне обґрунтування, яке є обов'язковим для документів, що передбачають видатки з бюджету. Аналіз результативності рішень здійснюється через порівняння запланованих показників з фактичними результатами їх виконання, що дозволяє встановити рівень досягнення поставлених цілей.

У випадках затримок або невиконання рішень необхідно дослідити причини, які можуть полягати у недостатньому фінансуванні, організаційних недоліках або зовнішніх факторах, таких як зміни законодавства чи економічної ситуації. Практичний підхід також передбачає аналіз строків реалізації рішень, які повинні бути чітко визначені у тексті документа, а також наявність відповідальних виконавців. Важливим є дослідження впливу рішень на соціально-економічний стан громади, зокрема через показники розвитку інфраструктури, рівень надання публічних послуг та стан місцевої економіки. Аналіз процедур голосування дозволяє встановити рівень підтримки рішень серед депутатів, що може свідчити про узгодженість позицій або наявність конфліктів. Окрему увагу слід приділити випадкам повторного розгляду питань, що може свідчити про недостатню якість підготовки матеріалів. У підсумку такий аналіз дає змогу оцінити не лише формальну сторону прийняття рішень, але й їх реальну результативність. Практичний аналіз показав, що більшість рішень міської ради реалізується у встановлені строки, однак у окремих випадках спостерігаються затримки, пов'язані з фінансовими або організаційними чинниками. Рівень підтримки рішень депутатами є переважно високим, що

свідчить про узгодженість позицій. Водночас наявність випадків повторного розгляду окремих питань вказує на необхідність покращення якості підготовки проєктів рішень.

Виконавчі органи Надвірнянської міської ради здійснюють повсякденне управління справами громади відповідно до повноважень, визначених Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [57]. Вони відповідають за підготовку проєктів рішень, реалізацію затверджених програм та надання адміністративних послуг населенню. Аналіз їх діяльності передбачає порівняння планових показників, визначених у програмах соціально-економічного розвитку, з фактичними результатами, які відображаються у звітах про виконання, що подаються щороку. Важливо дослідити, наскільки своєчасно виконуються рішення ради, чи дотримуються встановлені строки та чи досягаються заплановані результати у повному обсязі. Оцінювання діяльності виконавчих органів також охоплює якість підготовки аналітичних матеріалів, які супроводжують проєкти рішень, та їх відповідність вимогам законодавства.

Практичні показники ефективності можуть визначатися через рівень задоволеності громадян якістю адміністративних послуг, що надаються через центри надання адміністративних послуг, які функціонують відповідно до законодавства України. Аналіз взаємодії між виконавчими органами та депутатськими комісіями дозволяє встановити, чи існує узгодженість у реалізації прийнятих рішень, чи виникають конфлікти або затримки. Важливим є також дослідження внутрішнього документообігу, включаючи ведення реєстрів, облік звернень громадян та контроль за їх розглядом у встановлені строки, які за загальним правилом не повинні перевищувати 30 днів. Практичний вимір діяльності виконавчих органів також охоплює аналіз їх здатності реагувати на кризові ситуації, зокрема у період після 24 лютого 2022 року, коли органи місцевого самоврядування були змушені адаптувати свою роботу до умов воєнного стану [43, с.28]. У результаті аналіз виконавчих органів дає змогу встановити, наскільки ефективно реалізуються рішення ради та чи відповідає їх діяльність потребам територіальної громади. Аналіз діяльності виконавчих

органів показав, що вони загалом забезпечують реалізацію рішень міської ради, однак ефективність їх роботи залежить від рівня ресурсного забезпечення та організаційної координації. Спостерігається достатній рівень виконання програм соціально-економічного розвитку, хоча окремі показники не досягаються у повному обсязі. Взаємодія з громадянами здійснюється через механізми звернень та надання адміністративних послуг, проте потребує подальшого вдосконалення.

Отже, практичний аналіз діяльності Надвірнянської міської ради засвідчує, що ефективність її функціонування визначається не лише наявністю нормативної бази, а й реальним дотриманням законодавчих вимог у процесі управління. Дослідження організації роботи, фінансової діяльності, процедур прийняття рішень та функціонування виконавчих органів дозволяє комплексно оцінити якість управлінських процесів. Важливими критеріями виступають прозорість діяльності, своєчасність оприлюднення інформації, рівень участі громадськості, а також ефективність використання бюджетних ресурсів. Аналіз показує, що узгодженість дій між депутатами та виконавчими структурами, належний контроль за виконанням рішень і адаптивність до зовнішніх викликів, зокрема умов воєнного стану, є ключовими чинниками результативності.

Зокрема регулярність проведення сесій забезпечується на належному рівні, що свідчить про стабільність організації роботи міської ради та її здатність реагувати на потреби громади. Фінансова діяльність характеризується переважанням поточних видатків над капітальними, що вказує на орієнтацію бюджету переважно для утримання існуючої інфраструктури, а не для розвитку; рівень прозорості діяльності є загалом достатнім, оскільки основна інформація оприлюднюється у відкритому доступі, проте потребує вдосконалення у частині своєчасності публікації документів та активізації залучення громадськості до процесу прийняття рішень. У підсумку, діяльність ради може вважатися ефективною за умови досягнення запланованих результатів, відповідності прийнятих рішень інтересам громади та забезпечення сталого розвитку території.

2.3. Стратегічний аналіз управлінської ефективності функціонування Надвірнянської міської ради

Стратегічний аналіз діяльності Надвірнянської міської ради є важливим інструментом оцінювання результативності управлінських рішень та визначення рівня досягнення цілей розвитку територіальної громади. Він передбачає повне дослідження відповідності між запланованими показниками, закріпленими у стратегічних документах та бюджеті, і фактичними результатами їх реалізації, що дозволяє об'єктивно оцінити ефективність функціонування органу місцевого самоврядування в умовах соціально-економічних викликів. Стратегічний аналіз ефективності управлінської діяльності Надвірнянської міської ради повинен спиратися на зазначені вище нормативно-правові акти, а також щорічні рішення сесій ради про затвердження бюджету та програм розвитку громади, що дозволяє здійснити чітке зіставлення між задекларованими завданнями і реальними результатами виконання. У практичному вимірі це означає детальне вивчення рішень сесій Надвірнянської міської ради за конкретні роки, наприклад 2021, 2022, 2023 та 2024 роки, з урахуванням дати їх ухвалення, змісту та ступеня виконання, що дає змогу встановити, які рішення залишилися формальними, а які були реалізовані повністю або частково.

Аналіз повинен охоплювати затверджені програми соціально-економічного розвитку, наприклад рішення про Програму соціально-економічного розвитку Надвірнянської міської територіальної громади на відповідний рік [47], де визначено обсяги фінансування, строки виконання та відповідальних виконавців, що дозволяє простежити відповідність фактичних витрат затвердженим показникам. Особливу увагу слід приділяти звітам про виконання бюджету, які розглядаються на сесіях ради, наприклад у першому кварталі наступного року після завершення бюджетного періоду, де фіксуються реальні доходи та видатки, що дає змогу оцінити точність планування та рівень виконання фінансових показників. Практичний аналіз передбачає зіставлення запланованих і фактичних показників у таких сферах як освіта, охорона здоров'я, житлово-комунальне

господарство, культура та спорт, що дозволяє встановити, чи досягнуто запланованих результатів у кожній галузі. Важливим елементом є перевірка рішень щодо розподілу коштів державних субвенцій, зокрема освітньої та медичної, які надходять до місцевого бюджету відповідно до змін у державному бюджеті України, що приймається щороку Верховною Радою України у грудні попереднього року.

Аналіз показує, що на практиці можуть виникати розбіжності між запланованими витратами і фактичним їх виконанням, що пов'язано із змінами у надходженнях або коригуванням бюджетних програм протягом року [91]. Додатково варто враховувати рішення виконавчого комітету, які приймаються між сесіями ради і мають значний вплив на поточну адміністративну діяльність, що дозволяє отримати повніше уявлення про реальні процеси управління. Вивчення офіційних сайтів ради та оприлюднених документів демонструє рівень доступності інформації для мешканців, що прямо впливає на рівень довіри до органу місцевого самоврядування. У підсумку такий підхід дозволяє сформулювати детальне уявлення про відповідність між задекларованими намірами та фактичними результатами діяльності органу влади (рис. 2.5).

Оцінювання діяльності Надвірнянської міської ради повинно враховувати роботу виконавчого комітету, постійних депутатських комісій та структурних підрозділів, які відповідають за реалізацію рішень у конкретних сферах, зокрема відділу освіти, управління соціального захисту населення, фінансового управління та відділу житлово-комунального господарства. Практичний аналіз передбачає вивчення протоколів засідань виконавчого комітету, які проводяться регулярно, зазвичай щомісячно, з фіксацією дати проведення та переліку прийнятих рішень, що дозволяє встановити їх зміст і подальшу реалізацію.

Особлива увага приділяється діяльності постійних комісій, наприклад бюджетної комісії або комісії з питань земельних відносин, які готують проекти рішень та здійснюють попередній розгляд питань, що виносяться на сесію ради, що дає змогу оцінити якість підготовчого етапу ухвалення рішень.



Рис. 2.5. Напрями стратегічного аналізу діяльності Надвірнянської міської ради

Джерело: авторська розробка.

Аналіз документів щодо містобудівної діяльності включає вивчення рішень про затвердження детальних планів територій, які приймаються відповідно до Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності» від 17 лютого 2011 року [64], що дозволяє оцінити прозорість та законність використання земельних ресурсів. Вивчення програм благоустрою передбачає аналіз фінансування ремонтів доріг, освітлення вулиць, утримання парків та скверів, що дозволяє встановити реальний стан інфраструктури та відповідність витрат досягнутим результатам.

Окремо аналізується діяльність у сфері соціального захисту населення, зокрема надання пілг, субсидій та допомог, що регулюється державними нормативними актами та реалізується на місцевому рівні через відповідні підрозділи. Практичний підхід передбачає повну перевірку виконання інфраструктурних проєктів із зазначенням конкретних об'єктів, дат початку і

завершення робіт, підрядних організацій та вартості робіт, що дозволяє оцінити ефективність використання бюджетних коштів. Важливим є аналіз участі мешканців у процесах обговорення, зокрема через громадські слухання, які проводяться відповідно до статті 13 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [57, ст. 13], що дозволяє встановити рівень залучення населення до прийняття рішень. Дослідження внутрішньої організації роботи апарату ради включає аналіз штатного розпису, посадових інструкцій та кваліфікаційних вимог до працівників, що дозволяє оцінити професійний рівень кадрового складу. Наведений підхід дає можливість визначити сильні та проблемні аспекти у діяльності виконавчих органів та їх взаємодії між собою (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Система індикаторів оцінювання діяльності органів місцевого самоврядування

<i>Напрямок оцінювання</i>	<i>Індикатори</i>	<i>Джерела даних</i>	<i>Періодичність аналізу</i>
Фінансова результативність	Структура видатків, рівень виконання бюджету	Бюджетна звітність, фінансові документи	Щоквартально / щорічно
Виконавча дисципліна	Своєчасність виконання рішень, рівень виконання доручень	Протоколи засідань, звіти виконавців	Щомісячно
Прозорість управління	Доступність рішень, відкритість даних	Офіційний вебсайт ради, публічні реєстри	Постійно
Якість надання послуг	Рівень задоволеності населення, швидкість реагування	Соціологічні опитування, звернення громадян	Щорічно
Громадська участь	Кількість слухань, рівень залучення мешканців	Протоколи громадських слухань, реєстри участі	Щорічно

Джерело: авторська розробка.

На основі запропонованої системи індикаторів (табл. 2.4) доцільно здійснити практичний аналіз діяльності Надвірнянської міської ради за основними напрямками оцінювання з використанням узагальнених даних офіційної звітності, рішень сесій та відкритих джерел (табл. 2.5). Проведений аналіз свідчить, що фінансова діяльність Надвірнянської міської ради загалом характеризується стабільністю та відносно високим рівнем виконання бюджетних показників. Водночас виявлено певні диспропорції у розподілі коштів між галузями, що може свідчити про недостатню збалансованість бюджетної політики. Оцінювання виконавчої дисципліни показало, що хоча більшість рішень реалізується, частина з них виконується не в повному обсязі або із затримками. Це пояснюється як об'єктивними причинами (зміни бюджетного фінансування, вплив воєнного стану), так і організаційними недоліками. У сфері прозорості встановлено, що Надвірнянська міська рада забезпечує базовий рівень відкритості інформації, оскільки ключові документи оприлюднюються у відкритому доступі.

Разом з тим, відсутність систематизації інформації та нерегулярність оновлення ускладнюють її використання громадянами. Аналіз якості надання послуг засвідчив позитивні зміни у розвитку соціальної інфраструктури, зокрема у сфері освіти та благоустрою. Водночас проблемними залишаються питання житлово-комунального господарства, що є типовим для більшості територіальних громад. Рівень громадської участі оцінюється як недостатній, оскільки, незважаючи на наявність формальних механізмів (громадські слухання, публічні обговорення), активність мешканців у процесі прийняття рішень є обмеженою.

Стратегічний аналіз діяльності органів місцевого самоврядування передбачає детальне вивчення процесів планування розвитку громади, що оформлюються у вигляді офіційних документів, зокрема стратегій розвитку територіальної громади, які затверджуються рішеннями міської ради із зазначенням конкретної дати ухвалення.

Таблиця 2.5.

Результати практичного аналізу діяльності Надвірнянської міської ради

Напрямок оцінювання	Результати аналізу	Оцінка
Фінансова результативність	Бюджет громади в аналізовані роки загалом виконується на достатньому рівні (у межах 90-100%), однак спостерігаються відхилення у виконанні окремих програм та нерівномірність фінансування галузей.	Середній-високий
Виконавча дисципліна	Значна частина рішень виконується, проте окремі рішення реалізуються частково або із затримкою, що пов'язано з коригуванням фінансування та зовнішніми факторами.	Середній
Прозорість управління	Офіційний сайт ради містить основні документи (рішення, бюджети, звіти), однак інформація не завжди систематизована та оновлюється з певною затримкою.	Середній
Якість надання послуг	У соціальній сфері спостерігається поступове покращення (ремонти закладів, оновлення інфраструктури), але зберігаються проблеми у сфері ЖКГ.	Середній
Громадська участь	Громадські слухання проводяться, проте рівень залучення населення залишається недостатнім.	Низький-середній

Джерело: авторська розробка.

У випадку Надвірнянської громади важливо враховувати процес децентралізації, який активізувався після прийняття Концепції реформування місцевого самоврядування 1 квітня 2014 року та подальшого формування об'єднаних територіальних громад, що безпосередньо вплинуло на розширення повноважень місцевих рад [60]. Аналіз бюджетного процесу передбачає розгляд усіх стадій, включно з підготовкою проєкту бюджету, його обговоренням у комісіях, затвердженням на сесії до 25 грудня попереднього року та подальшим внесенням змін протягом бюджетного періоду, що дозволяє встановити реальну логіку розподілу коштів. Особлива увага приділяється співвідношенню витрат на соціальну сферу, освіту, медицину, житлово-комунальне господарство та капітальні видатки, що надає можливість визначити фактичні пріоритети діяльності ради. Аналіз кадрової політики передбачає вивчення процедур призначення посадових осіб, які регулюються Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 7 червня 2001 року [65], а також оцінювання рівня кваліфікації працівників і їх досвіду роботи.

Дослідження співпраці з іншими установами включає взаємодію з обласними органами влади, державними адміністраціями, міжнародними організаціями та грантовими програмами, що дозволяє залучати додаткові ресурси для розвитку громади. Практичний аналіз також передбачає вивчення укладених договорів про співпрацю, меморандумів та участі у спільних проєктах, що мають конкретні результати у вигляді реалізованих об'єктів або отриманого фінансування. Окремо розглядається питання відкритості інформації, зокрема публікації рішень, звітів та бюджетних даних на офіційному вебсайті ради відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації» від 13 січня 2011 року [63]. У результаті такого аналізу можна встановити, наскільки діяльність ради відповідає сучасним вимогам публічності та підзвітності, що дозволяє сформулювати цілісне уявлення про практичні аспекти управління розвитком території.

Дослідження ефективності управлінської діяльності повинно ґрунтуватися на аналізі реальних результатів виконання стратегічних документів, що

відображаються у змінах інфраструктури, економічних показниках та соціальних умовах життя населення. Практичний аналіз передбачає вивчення конкретних об'єктів, наприклад відремонтованих доріг, реконструйованих закладів освіти або охорони здоров'я, із зазначенням дат виконання робіт, обсягів фінансування та підрядників, що дозволяє встановити відповідність витрат отриманим результатам. Оцінювання соціальної сфери включає аналіз показників відвідуваності закладів освіти, забезпечення медичних установ обладнанням, рівня соціальної підтримки населення, що відображається у статистичних звітах та офіційних даних. Економічний аналіз передбачає вивчення надходжень до місцевого бюджету, зокрема податку на доходи фізичних осіб, єдиного податку та плати за землю, що дозволяє оцінити фінансову спроможність громади [106].

Важливим є аналіз підприємницької активності, включно з кількістю зареєстрованих суб'єктів господарювання та обсягами інвестицій, що надходять у громаду. Дослідження ринку праці включає оцінку рівня зайнятості населення, що визначається за даними державної служби зайнятості, а також аналіз створення нових робочих місць у межах реалізованих проєктів. Оцінювання якості комунальних послуг передбачає аналіз роботи підприємств, що надають послуги водопостачання, теплопостачання, вивезення побутових відходів, що має безпосередній вплив на повсякденне життя мешканців. Практичний підхід включає також вивчення скарг і звернень громадян, які подаються відповідно до Закону України «Про звернення громадян» від 2 жовтня 1996 року [26], що дозволяє оцінити рівень задоволеності населення. Аналіз змін у показниках за кілька років дозволяє встановити тенденції розвитку громади та визначити, чи досягнуто позитивних результатів у порівнянні з попередніми періодами, що дає можливість зробити обґрунтовані висновки щодо результативності діяльності органів місцевого самоврядування.

У процесі аналізу значну увагу слід приділяти якості прийнятих рішень та механізмам їх виконання, що передбачає детальне вивчення текстів рішень міської ради із зазначенням дати ухвалення, номера документа та змісту, що дозволяє оцінити їх обґрунтованість та відповідність законодавству. Практичний

аналіз включає перевірку строків виконання рішень, які часто фіксуються у самому тексті документа, що дозволяє встановити рівень дисципліни у виконанні поставлених завдань. Важливим елементом є аналіз звітів відповідальних виконавців, які подаються на розгляд виконавчого комітету або сесії ради, що дає змогу оцінити фактичний стан реалізації прийнятих рішень. Окремо розглядається й питання контролю, який здійснюється через профільні комісії та внутрішні перевірки, що дозволяє встановити, наскільки ефективно відбувається нагляд за діяльністю посадових осіб. Практичний підхід передбачає також аналіз процедур внутрішнього аудиту, які проводяться відповідно до вимог фінансового законодавства та спрямовані на перевірку правильності використання бюджетних коштів.

Дослідження взаємодії між структурними підрозділами дозволяє встановити, чи виникають затримки через організаційні проблеми або недостатню координацію дій. Важливим є аналіз участі громадськості у контролі, зокрема через відкриті засідання, публічні звіти та доступ до інформації, що підвищує рівень підзвітності влади. Оцінювання дотримання етичних норм передбачає перевірку виконання вимог Закону України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року [66], що має значення для довіри до органів влади. Аналіз показує, що ефективність управління залежить не лише від змісту рішень, але й від організації їх виконання та контролю. Розглянуте дозволяє визначити конкретні проблеми та, безпосередньо, напрями для вдосконалення адміністративної діяльності.

Аналіз зовнішніх умов функціонування Надвірнянської міської ради передбачає врахування економічної ситуації в Україні, зокрема наслідків економічних криз, змін у податковій політиці та впливу воєнного стану, введеного 24 лютого 2022 року, що суттєво вплинуло на діяльність органів місцевого самоврядування [48]. Практичний підхід налічує повний аналіз законодавчих змін, які ухвалюються Верховною Радою України та Кабінетом Міністрів України, що визначають нові правила бюджетного процесу, міжбюджетних відносин та повноважень місцевих органів влади. Соціальні умови

досліджуються через аналіз демографічних показників, рівня міграції населення, змін у структурі зайнятості, що має прямий вплив на потреби громади. Економічний аналіз включає оцінку місцевого ринку праці, рівня доходів населення та можливостей для розвитку підприємництва, що визначає фінансову базу громади. Важливим є врахування співпраці з міжнародними організаціями та донорами, які можуть надавати фінансову підтримку для реалізації проєктів відновлення інфраструктури та розвитку територій.

Практичний аналіз передбачає вивчення участі громади у грантових програмах, зокрема із зазначенням назв програм, сум фінансування та результатів реалізації. Дослідження показує, що зовнішні фактори можуть як обмежувати можливості розвитку, так і створювати нові перспективи для залучення ресурсів. Аналіз взаємодії з обласними та державними органами влади дозволяє встановити рівень координації дій та підтримки з боку вищих рівнів управління. У підсумку врахування зовнішніх умов дає змогу сформулювати реалістичне уявлення про можливості та обмеження діяльності міської ради, що дозволяє зробити обґрунтовані висновки та сформулювати практичні рекомендації щодо подальшого розвитку громади з урахуванням реальних обставин.

Отже, проведений стратегічний аналіз діяльності Надвірнянської міської ради показав, що її функціонування загалом є результативним, однак характеризується рядом системних проблем. До сильних сторін належать відносно стабільне виконання бюджету, реалізація інфраструктурних проєктів та забезпечення базового рівня прозорості. Водночас слабкими аспектами є недостатня ефективність виконання окремих рішень, проблеми у сфері житлово-комунального господарства та низький рівень залучення громадськості. Отримані результати свідчать про необхідність підвищення якості стратегічного планування, вдосконалення механізмів контролю за виконанням рішень, покращення інформаційної відкритості та активізації участі населення у процесах місцевого управління.

РОЗДІЛ III. НАПЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНСТИТУЦІЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Зарубіжний досвід підвищення ефективності місцевого самоврядування та можливості його використання в Україні

Європейські реформи місцевого самоврядування у першому десятилітті ХХІ століття розгорталися як відповідь на зміну соціально-економічних умов, зростання вимог до якості публічних послуг та ускладнення управління територіями внаслідок демографічних і фінансових дисбалансів. У багатьох державах посилювалася потреба в оновленні адміністративної організації так, щоб органи влади на місцях могли ефективніше діяти в умовах обмежених ресурсів і водночас реагувати на зростання обсягу функцій у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та інфраструктурного розвитку. Тому реформи поєднували зміну територіального устрою з переглядом повноважень та фінансових механізмів. У першому десятилітті ХХІ століття європейські держави демонстрували послідовну та інтенсивну діяльність у сфері адміністративно-територіальних змін, що зумовлена необхідністю підвищення ефективності публічного управління і адаптації до соціально-економічних змін, які формувалися внаслідок залучення до європейських інституцій.

У 2007 році в Данії було завершено масштабну реформу муніципального рівня, яка передбачала скорочення кількості муніципалітетів з 271 до 98 та ліквідацію 13 амтів із заміною їх на 5 регіонів, що отримали чітко визначені функції у сфері охорони здоров'я та регіонального розвитку [79]. Зміст даного перетворення полягав у передачі значної частини соціальних послуг на рівень укрупнених муніципалітетів, що сформувало більш стійку фінансову базу та розширило кадрові можливості для виконання складних управлінських завдань. От у Бельгії реформування адміністративно-територіального устрою відбувалось у кілька етапів, починаючи з 1970-х років, однак у 2000-х роках він отримав нове наповнення через поглиблення федералізації та врахування культурних

відмінностей між Фландрією, Валлонією та Брюсселем [84, с.56]. У Польщі реформа 1999 року, яка залишалася актуальною і в першому десятилітті XXI століття, запровадила трирівневу систему адміністративного поділу із 16 воєводствами, 308 повітами та понад 2400 гмінами, що дало змогу чітко розмежувати функції між рівнями управління [80]. Гміни отримали відповідальність за послуги, повіти - за середній рівень інфраструктурних завдань, а воєводства - за стратегічне планування та координацію розвитку територій.

У Франції з 1999 року діє закон Шевенмана, який стимулював створення міжмуніципальних об'єднань із власними бюджетами, що у 2000-х роках стало інструментом оптимізації витрат і узгодження розвитку територій [109, с.87]. У Німеччині процес укрупнення муніципалітетів здійснювався на рівні федеральних земель, зокрема у Саксонії-Ангальт та Мекленбурзі-Передній Померанії, де кількість громад скорочувалася через об'єднання із фінансовою підтримкою з боку земельних урядів [107]. У Швеції ще в 1970-х роках відбулося укрупнення муніципалітетів, тоді як у 2000-х основний акцент було перенесено на розвиток міжмуніципального співробітництва, зокрема у сферах освіти, транспорту та соціальних послуг [88]. У Нідерландах кількість муніципалітетів скоротилася з 537 у 2000 році до приблизно 430 у 2010 році, що виступило результатом добровільних об'єднань, підтриманих державними субсидіями [92, с.4]. Наведені приклади демонструють, що адміністративно-територіальні зміни супроводжувалися не лише зміною меж, а й переглядом функціонального навантаження органів місцевого самоврядування.

Суттєвою особливістю стало поєднання укрупнення з механізмами локального представництва, що знизило ризик віддалення населення від процесу ухвалення рішень. Іноді реформування супроводжувалося створенням додаткових консультаційних органів на рівні населених пунктів, які зберігали адміністративну ідентичність. Частину змін було профінансовано в межах державних програм підтримки, які передбачали дотації на інфраструктурні проєкти та відшкодування адміністративних витрат, що давало укрупненим

муніципалітетам додаткові можливості для модернізації шкіл, лікарень і транспортної мережі.

Правове підґрунтя адміністративно-територіальних реформ у державах Центральної та Східної Європи формувалося модернізацією конституційних і законодавчих норм, що визначали порядок зміни територіального устрою та надавали гарантії функціонування місцевого самоврядування. Конституція Польщі 1997 року закріпила децентралізацію публічної влади та визначила гміну як базову одиницю самоврядування, що зумовило подальші зміни [35]. Закони «Про гмінне самоврядування» від 8 березня 1990 року [27], «Про повітове самоврядування» від 5 червня 1998 року та «Про воєводське самоврядування» від 5 червня 1998 року деталізували компетенції кожного рівня та порядок їх взаємодії [28; 29]. У Чехії після ухвалення Конституції 1993 року було прийнято закон про створення вищих територіальних самоврядних одиниць у 2000 році, що сформувало 14 регіонів із виборними радами [103]. У Словаччині Конституція 1992 року передбачила існування самоврядних країв, які були створені у 2001 році на основі спеціального закону [36], що визначив їх повноваження у сферах освіти, транспорту та регіонального розвитку.

У Латвії закон «Про адміністративно-територіальну реформу» від 1998 року став базою для укрупнення муніципалітетів, яке завершилося у 2009 році скороченням їх кількості з понад 500 до 119 [93]. У Литві законодавчі зміни 1994 та 2000 років передбачили ліквідацію повітових адміністрацій та передачу частини повноважень на рівень муніципалітетів [85]. Угорщина у 2011 році ухвалила нову Конституцію [73], яка змінила механізм організації місцевого самоврядування та визначила нові правові рамки діяльності громад. Зміст змін полягав у встановленні процедур об'єднання громад із проведенням консультацій або референдумів, що давало можливість враховувати позицію мешканців. У більшості держав законодавство передбачало фінансові стимули для добровільних об'єднань у вигляді субвенцій і податкових пільг. Оновлення бюджетного регулювання визначало порядок розподілу доходів між рівнями влади та формувало фінансову самостійність муніципалітетів. У Польщі було

запроваджено механізм горизонтального вирівнювання доходів, що зменшував різницю між територіями з різним рівнем економічного розвитку [105, с.26]. У Чехії та Словаччині значна частина місцевих бюджетів формувалася через частку загальнодержавних податків, що надавало стабільності фінансуванню. У Латвії і Литві залучалися кошти Європейського Союзу для реалізації інфраструктурних проєктів на місцях, що значно підсилювало можливості модернізації територій.

Формування нового рівня регіональної автономії у Європі у 2000-х роках було пов'язане з розширенням ролі регіонів у реалізації соціально-економічної політики та використанні фінансових ресурсів Європейського Союзу. Після набуття чинності Маастрихтського договору 1993 року та розвитку політики згуртованості регіони отримали інструменти участі у підготовці та реалізації програм розвитку [44]. В Іспанії автономні співтовариства, створені відповідно до Конституції 1978 року, у 2000-х роках розширили повноваження у сферах освіти та охорони здоров'я, що супроводжувалося передачею фінансових ресурсів [49]. В Італії реформа 2001 року внесла зміни до Конституції та розширила участь регіонів у законодавчому процесі, а також надала їм ширші можливості у сфері економічної політики [10, с.78]. Так у Франції закон від 13 серпня 2004 року про децентралізацію передав регіонам частину повноважень, зокрема управління інфраструктурою та професійною освітою [92, с.6].

У Польщі воєводства отримали статус суб'єктів регіональної політики та відповідальність за використання коштів ЄС, що закріпилося законодавством 1998 року та подальшими нормативними актами [107]. А у Німеччині реформа федералізму 2006 року уточнила розподіл компетенцій між федерацією та землями [107]. Регіони формували власні стратегії розвитку з урахуванням економічних, соціальних та інфраструктурних характеристик територій. Вони отримали можливість формувати бюджети та залучати інвестиційні ресурси для реалізації проєктів розвитку. Вагомими були й програми транскордонного співробітництва INTERREG та інші ініціативи ЄС (рис. 3.1). У Франції та Італії органи розвивали транспортні мережі, а в Польщі розробляли операційні програми, орієнтовані на фінансування з фондів ЄС.



Рис. 3.1. Інструменти та механізми регіонального розвитку у Європі в 2000-х роках

Джерело: авторська розробка.

Розвиток міжмуніципального співробітництва у Європі є інструментом підвищення ефективності управління територіями та покращення якості публічних послуг у громадах із обмеженими ресурсами. У Франції станом на 2010 рік діяло понад 2500 міжмуніципальних об'єднань різних типів, які мали власні бюджети та повноваження у сферах економічного розвитку, транспорту та ін. [109] У Німеччині міжмуніципальні союзи застосовувалися для спільного управління водопостачанням, утилізацією відходів і, безумовно, громадським транспортом, що значно зменшувало витрати [107]. У Фінляндії муніципалітети співпрацювали у сфері охорони здоров'я через створення спільних медичних закладів, що було закріплено у законодавстві про місцеве самоврядування [107]. Так у Латвії після реформи 2009 року наведена співпраця стала необхідною умовою реалізації інфраструктурних проєктів, які фінансувалися ЄС [93]. У Литві створювалися спільні підприємства для управління комунальними послугами, а у Туреччині реформа 2004 року надала великим містам статус метрополій, що передбачало координацію діяльності муніципалітетів [11]. У Франції частина податкових надходжень спрямовувалася безпосередньо до міжмуніципальних структур, що посилювало їх фінансову стійкість [109]. До того ж, у Німеччині та Фінляндії увагу приділяли відкритості діяльності даних утворень та їх підзвітності перед громадянами [107].

Зарубіжний досвід підвищення ефективності місцевого самоврядування показує, що успішні зміни виникають шляхом поєднання адміністративного укрупнення, розвитку локального представництва, фінансової децентралізації та залучення громадян до управлінських процесів. У Данії після реформи 2007 року муніципалітети отримали розширені повноваження у сфері надання соціальних послуг [13, с.19], що супроводжувалося збільшенням бюджетного забезпечення. У Польщі запровадження трирівневої системи публічної влади чітко розподілило функції між гмінами, повітами та воєводствами. У Чехії створення регіонального рівня у 2000 році позитивно вплинуло на розвиток інфраструктури. У Словаччині реформа 2001 року призвела до формування самоврядних країв, наділених повноваженнями, зокрема у сферах освіти та транспорту. А у Латвії укрупнення муніципалітетів у 2009 році посилило їх фінансову спроможність [13, с.19-22]. Водночас у Литві ліквідація повітових адміністрацій скоротила адміністративні витрати та розширила компетенції муніципального рівня. У Франції інструментом координації територіального розвитку стали міжмуніципальні структури. А у Німеччині реформи на рівні федеральних земель провели значну раціоналізацію адміністративної системи. Узагальнення наведених прикладів свідчить про необхідність індивідуального реформування місцевого самоврядування із урахуванням економічних, соціальних і культурних особливостей кожної країни.

Узагальнюючи наведений досвід, можна дійти висновку, що європейські механізми організації місцевого самоврядування формувалися як система рішень, де поєднуються інституційні зміни, фінансові інструменти та розвиток співпраці між територіями. Для України наведене становить цінне джерело для подальшого вдосконалення територіальної організації влади, оскільки враховує різноманітні варіанти підвищення дієздатності громад без втрати їх близькості до населення та з орієнтацією на довгострокову стабільність розвитку територій.

3.2. Організаційні заходи щодо вдосконалення управлінської діяльності Надвірнянської міської ради

В сучасних умовах реформування системи місцевого самоврядування та децентралізації значення набуває підвищення ефективності управлінської діяльності органів місцевого самоврядування. Надвірнянська міська рада, як представницький орган територіальної громади, повинна підтримувати належний рівень організації управлінських процесів, оперативність прийняття рішень, прозорість діяльності та якісне надання адміністративних послуг населенню. Відтак удосконалення управлінської діяльності потребує методу, що охоплює організаційне управління, стратегічне планування, розвиток внутрішніх комунікацій, кадрову політику, використання інструментів проєктного менеджменту та впровадження європейського досвіду місцевого врядування. Організаційні заходи вдосконалення управлінської діяльності Надвірнянської міської ради, представлені в таблиці 3.2, формують механізм підвищення ефективності роботи органу місцевого самоврядування в умовах сучасних реформ децентралізації та змін системи публічного управління в Україні. Їх реалізація фундаментується на поєднанні нормативно-правового регулювання, стратегічного планування, цифровізації управлінських процесів та врахування реальних потреб територіальної громади.

Таблиця 3.2.

Основні напрями вдосконалення управлінської діяльності Надвірнянської міської ради

<i>Напрямок діяльності</i>	<i>Суть заходів</i>	<i>Очікуваний результат</i>
Організаційне управління	Нормативне врегулювання, регламенти роботи, цифровізація документообігу, база рішень	Чіткість процедур, зменшення затримок, підвищення дисципліни
Стратегічне планування	Розробка стратегій розвитку, аналіз показників, система моніторингу	Узгодженість рішень, довгострокова ефективність

Продовження табл. 3.2.

Внутрішні комунікації	Електронна взаємодія, регулярні наради, системи звітності	Оперативність обміну інформацією, зменшення помилок
Кадрова політика	Підвищення кваліфікації, оцінювання персоналу, оптимізація структури	Професійність кадрів, ефективний розподіл обов'язків
Управління проєктами	Планування, моніторинг, оцінка ризиків, координація	Раціональне використання ресурсів, досягнення результатів
Європейський досвід	Децентралізація, міжмуніципальна співпраця, укрупнення громад	Підвищення якості управління та послуг

Джерело: узагальнено автором.

Значення набуває гармонізація внутрішніх організаційних процедур із положеннями чинного законодавства, котре регламентує повноваження органів місцевого самоврядування, порядок ухвалення рішень, фінансове забезпечення їх діяльності та механізми взаємодії з громадянами. Вдосконалення управлінської діяльності розглядається як системний процес, спрямований на підвищення прозорості, оперативності та результативності роботи ради. Реалізація організаційних заходів зумовлює впровадження внутрішніх регламентів управлінської діяльності, що охоплюють оптимізацію процедур підготовки та прийняття рішень, цифровізацію документообігу та розподіл відповідальності між структурними підрозділами. На першому етапі здійснюється аналіз існуючих управлінських процесів, на другому - розробка оновлених регламентів роботи, на третьому - їх впровадження та контроль виконання.

Практична діяльність ради повинна опиратися на чітке визначення повноважень, що регулюють компетенцію міської ради, виконавчих органів і порядок ухвалення рішень, а також на положення Бюджетного кодексу України щодо стабільного фінансового забезпечення функцій органу місцевого

самоврядування [5]. Упорядкування документообігу повинно здійснюватися відповідно до вимог Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22 травня 2003 року [67], що дозволяє перевести значну частину процедур у цифровий формат та скоротити часові витрати на обробку звернень громадян, які подаються згідно із Законом України «Про звернення громадян» від 2 жовтня 1996 року [26]. Для впровадження цифровізації доцільно запровадити систему електронного документообігу з функціями реєстрації, маршрутизації та контролю виконання документів. Відповідальним за реалізацію визначається відділ інформаційних технологій міської ради. Очікуваним результатом є підвищення швидкості опрацювання документів та зменшення адміністративного навантаження на працівників.

Практика органів місцевого самоврядування міст України демонструє, що використання електронних систем реєстрації та контролю виконання рішень виконавчих комітетів, запроваджених після 2016 року, підвищує дисципліну виконання доручень та значно зменшує кількість прострочених документів [37]. Надвірнянська міська рада може застосовувати подібні методи, зокрема через впровадження внутрішніх регламентів роботи апарату, які деталізують терміни підготовки проєктів рішень, порядок погодження документів та відповідальність посадових осіб за порушення встановлених процедур. Важливим елементом є створення єдиної бази даних рішень ради та виконавчого комітету, що дозволяє здійснювати швидкий пошук інформації та аналіз виконання програм розвитку громади, затверджених відповідно до рішень ради.

Необхідним постає проведення регулярного аналізу навантаження на структурні підрозділи, що надає можливість виявити дисбаланс у розподілі обов'язків і внести зміни до штатного розпису відповідно до реальних потреб громади. Тому доцільним є застосування методів функціонального аналізу, які використовуються в адміністративній практиці європейських країн, зокрема Польщі після адміністративної реформи 1999 року [80]. Впровадження чітких процедур підготовки протоколів засідань, ведення архівів документів та контролю за виконанням рішень дозволяє уникнути дублювання функцій і

підвищити відповідальність посадових осіб. Крім того, важливо регулярно оприлюднювати інформацію на офіційному сайті ради відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації» від 13 січня 2011 року [103]. У підсумку, організаційні заходи мають бути спрямовані на створення чіткої та зрозумілої системи внутрішньої роботи, яка відповідає чинному законодавству та враховує реальні потреби мешканців громади.

Удосконалення управлінської діяльності в Надвірнянській міській раді потребує впровадження стратегічного планування, що безумовно базується на положеннях Закону України «Про засади державної регіональної політики» та методичних рекомендаціях Міністерства розвитку громад і територій України, затверджених у 2016 році, що визначають порядок розроблення стратегій розвитку територіальних громад [68]. Реалізація даного підходу передбачає підготовку стратегічних документів із визначенням чітких цілей до 2027 або 2030 року, що відповідає загальнонаціональним пріоритетам, закріпленим у Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України [69]. У межах наведеного процесу необхідно проводити аналіз соціальних та економічних показників громади, як рівень зайнятості населення, стан інфраструктури, обсяги місцевого бюджету та інвестиційну привабливість території, що допоможе сформулювати рішення щодо розвитку міста. Впровадження стратегічного планування передбачає створення постійно діючої робочої групи з питань стратегічного розвитку громади, яка здійснює моніторинг соціально-економічних показників, формує показники ефективності та готує щорічні звіти про виконання стратегічних документів. Тут контроль покладається на виконавчий комітет міської ради.

Контроль за виконанням стратегічних документів має здійснюватися шляхом регулярної звітності, яка подається на розгляд депутатів міської ради відповідно до статті 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [57, ст.26]. Досвід міст України, зокрема Івано-Франківська після затвердження стратегії розвитку у 2018 році, показує, що систематичний моніторинг виконання програм своєчасно виявляє проблеми та надає змогу вносити корективи до планів

діяльності [70]. Надвірнянська міська рада може використовувати показники ефективності, що містять кількість реалізованих проєктів, рівень виконання бюджету та задоволеність громадян якістю наданих послуг. Важливо враховувати й зміни в законодавстві, які відбуваються внаслідок реформ, зокрема зміни до Бюджетного кодексу України у 2020 році, що вплинули на розподіл фінансових ресурсів між державним і місцевими бюджетами [5].

Так застосування стратегічного планування координує діяльність різних відділів ради та допомагає уникати ситуацій, коли рішення приймаються без урахування довгострокових наслідків. До того, важливо регулярно проводити консультації з громадськістю під час розроблення стратегічних документів, що відповідає вимогам демократичного врядування та підвищує довіру до органів місцевої влади. Отже, стратегічне планування є важливим інструментом підвищення ефективності управлінської діяльності (рис. 3.2).

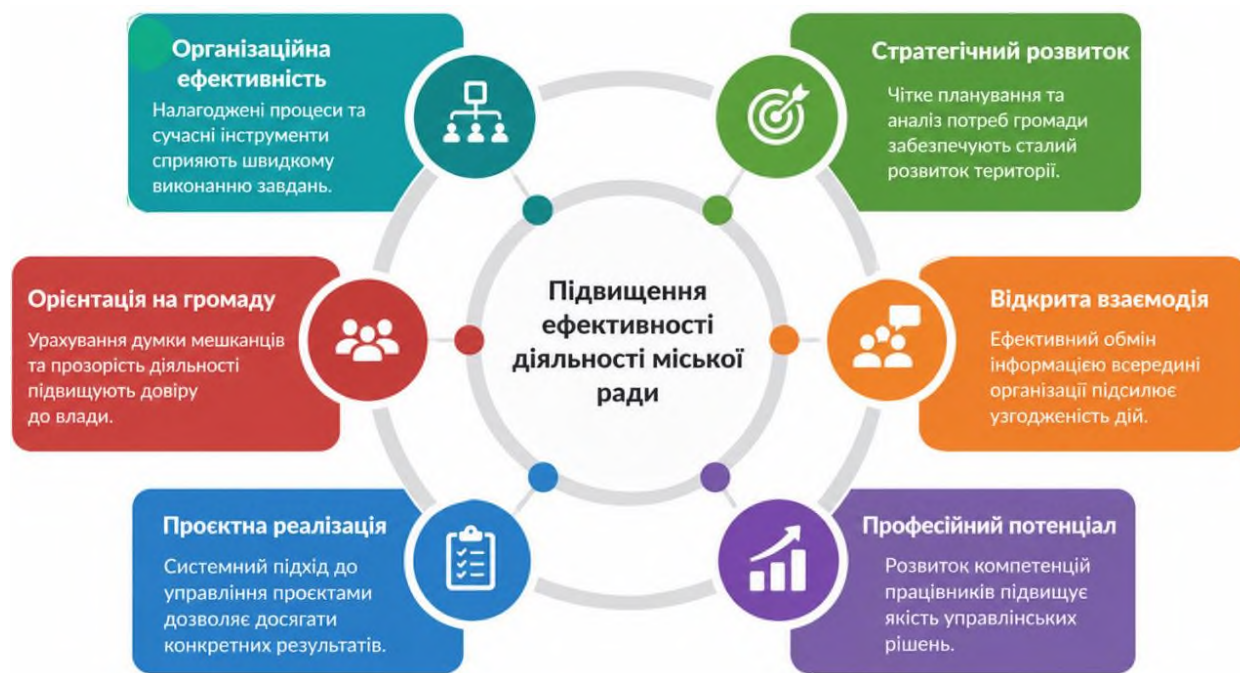


Рис. 3.2. Підвищення ефективності діяльності Надвірнянської міської ради

Джерело: авторська розробка.

Внутрішні комунікації в Надвірнянській міській раді потребують чіткого врегулювання шляхом запровадження процедур обміну інформацією, що

відповідають сучасним вимогам адміністративної діяльності та базуються на використанні інформаційних технологій, котрі впроваджуються в органах місцевого самоврядування України з 2015 року в межах цифрових змін [95]. Реалізація наведеного напряму передбачає створення електронних каналів взаємодії між структурними підрозділами, що дозволяє оперативно передавати інформацію щодо виконання завдань, змін у нормативно-правовій базі та підготовки проєктів рішень. Регулярні наради керівників відділів повинні проводитися відповідно до затвердженого графіка, що узгодить дії.

Важливим виступає впровадження електронних систем управління документами, які дозволяють відслідковувати рух документів у реальному часі та контролювати терміни їх виконання. Працівники ради повинні мати доступ до актуальної інформації через внутрішні інформаційні ресурси, що зменшить кількість помилок та підвищить якість виконання обов'язків. З метою підвищення ефективності внутрішніх комунікацій доцільно впровадити корпоративну електронну систему взаємодії між структурними підрозділами, яка реалізує оперативний обмін інформацією, контроль виконання доручень та зменшення часу погодження документів [107].

У Надвірнянській міській раді доцільно впровадити системи звітності, які нададуть основу для оцінювання виконання завдань кожним підрозділом і допоможуть виявити проблемні ділянки. Увагу слід приділити взаємодії між відділами, що відповідають за бюджет, соціальну сферу та інфраструктуру, адже їх діяльність пов'язана. Проведення внутрішніх аудитів комунікаційних процесів дозволить виявити недоліки та вдосконалити процедури обміну інформацією. Важливо створити діючі механізми зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом, що значно підвищить ефективність роботи. У підсумку, налагоджена внутрішня комунікація узгодить дії та підвищить якість управлінських рішень.

Кадрова політика Надвірнянської міської ради повинна базуватися на положеннях Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» та враховувати зміни, внесені у 2021 році щодо підвищення вимог до професійної

підготовки посадових осіб, що визначає необхідність регулярного підвищення кваліфікації працівників [65]. Реалізація передбачає організацію навчальних програм, участь у семінарах і тренінгах, які проводяться за підтримки Національного агентства України з питань державної служби. Вагомим постає створення системи оцінювання результатів роботи працівників на основі чітких критеріїв, які враховують виконання планів, участь у реалізації програм розвитку та якість взаємодії з громадянами. Так оптимізація штатної структури повинна здійснюватися з урахуванням реального навантаження на працівників, що дозволить уникнути дублювання функцій [94]. Надвірнянська міська рада може застосовувати програми наставництва, що дозволять новим працівникам значно швидше адаптуватися до роботи та набути практичних навичок. Важливо налагодити регулярний зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками, зокрема, для підвищення мотивації.

Планування заміщення посад дозволить уникнути кадрових криз і забезпечить безперервність роботи органу місцевого самоврядування. Проте залучення молодих фахівців потребує створення умов для професійного розвитку та конкурентної оплати праці. Проведення регулярного аналізу потреб у навчанні дозволить визначити напрями підвищення кваліфікації персоналу. Важливим є й формування відповідального ставлення до виконання обов'язків. Так інструментом удосконалення кадрової політики виступає впровадження регулярного оцінювання результатів службової діяльності працівників на основі показників ефективності (KPI), що дозволить об'єктивно оцінити рівень виконання посадових обов'язків та визначати потреби у підвищенні кваліфікації.

Застосування інструментів управління проєктами у Надвірнянській міській раді має базуватися на сучасних методах, що використовуються в інших країнах, зокрема на принципах, викладених у стандартах Інституту проєктного менеджменту, які набули поширення після оновлення РМВОК у 2017 році, що визначає основні етапи планування, виконання та контролю проєктів [74, с.24]. Реалізація даного методу передбачає визначення чітких цілей, ресурсів і термінів виконання кожного проєкту, що значно підвищить ефективність використання

коштів. Планування повинно супроводжуватися складанням детальних графіків виконання робіт, що дасть змогу контролювати хід реалізації проєктів та вчасно реагувати на відхилення від плану. Потрібно також впровадити систему моніторингу, що відслідковує виконання завдань і оцінює результати. Надвірнянська міська рада може використовувати методи оцінки ризиків, що дозволяють передбачити можливі проблеми та розробити заходи для їх мінімізації. Координація між структурними підрозділами повинна здійснюватися через створення робочих груп, які відповідають за реалізацію окремих проєктів. Документування всіх етапів виконання проєктів дозволить узагальнити досвід та вдосконалити управління.

Узагальнюючи розглянуті методи європейських держав до організації місцевого та регіонального управління, можна простежити спільну тенденцію до перерозподілу повноважень на користь нижчих рівнів влади у поєднанні з укрупненням територіальних одиниць та розвитком міжмуніципальної взаємодії. Для України значення даного методу полягає у можливості використання різних інституційних рішень під час подальшого вдосконалення територіальної організації влади з урахуванням фінансової спроможності громад, якості адміністративних послуг та участі населення у прийнятті управлінських рішень. Запропоновані заходи поєднують нормативно-правове, стратегічне та практичне підґрунтя та спрямовані на підвищення ефективності управлінської діяльності Надвірнянської міської ради через впровадження сучасних інструментів управління та цифрових технологій.

3.3. Основні напрями підвищення ефективності інституцій публічного управління в Україні

З початком повномасштабного вторгнення Російської Федерації 24 лютого 2022 року система публічного управління України зіткнулася з масштабними викликами, які вплинули на ефективність функціонування державних інституцій та органів місцевого самоврядування. Воєнні умови продемонстрували як

позитивні результати попередніх реформ державного управління, так і наявність проблем, що накопичувалися протягом тривалого періоду змін політичної та адміністративної системи України. Особливо помітними постали недоліки у координації між рівнями влади, оперативності прийняття управлінських рішень і ефективності реалізації державної політики. Одним із головних напрямів підвищення ефективності інституцій публічного управління є впровадження сучасних механізмів цифровізації управлінських процесів, що реалізує швидкий обмін інформацією та спрощує процедури надання адміністративних послуг. До того ж, важливого значення набуває розвиток відкритості, прозорості та підзвітності діяльності органів влади, адже рівень суспільної довіри впливає на стабільність державного управління та ефективність реалізації реформ. Не менш актуальним напрямом виступає вдосконалення кадрової політики у системі публічного управління, яка повинна орієнтуватися на формування професійного, компетентного та стресостійкого кадрового потенціалу.

Однією з найбільш вагомих проблем системи публічного управління України залишається недостатній рівень координації між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, що негативно впливає на швидкість ухвалення рішень та ефективність їх реалізації [14, с.55]. Так дублювання функцій між органами влади створює додаткове бюрократичне навантаження та ускладнює управління під час воєнного стану та економічної нестабільності. Значна кількість управлінських рішень продовжує прийматися на центральному рівні без належного врахування особливостей регіонів, що особливо критично для прикордонних областей та територій, які перебувають під загрозою обстрілів або мають значні проблеми з інфраструктурою. Тому одним із напрямів удосконалення системи публічного управління є подальший розвиток децентралізації та розширення управлінських повноважень територіальних громад. Передача частини повноважень на місцевий рівень допоможе оперативнішому реагуванню на потреби населення та надасть можливість швидше вирішувати соціальні або ж економічні проблеми [15]. Децентралізація повинна супроводжуватися розмежуванням компетенцій між центральними та

місцевими органами влади, що надасть змогу уникнути конфліктів повноважень і підвищити ефективність міжвідомчої взаємодії. Важливим залишається створення координаційних механізмів, які забезпечуватимуть обмін інформацією між усіма рівнями публічного управління (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Проблеми та напрями вдосконалення публічного управління України

<i>Сфера</i>	<i>Виявлені недоліки</i>	<i>Причини виникнення</i>	<i>Пріоритетні напрями вдосконалення</i>
Управлінська координація	Низька узгодженість між органами різних рівнів	Надмірна централізація, відсутність ефективної горизонтальної взаємодії	Запровадження чітких механізмів міжвідомчої координації, делегування повноважень
Фінансове забезпечення	Обмежені ресурси для місцевого рівня	Пріоритет оборонних витрат, негнучкість бюджетної системи	Розширення фінансової автономії громад, удосконалення міжбюджетних механізмів
Кадрова підготовка	Невідповідність навичок сучасним викликам	Орієнтація навчання на мирний час	Оновлення освітніх програм, впровадження міжнародного досвіду
Технічне забезпечення	Застаріле обладнання та слабка цифровізація	Недостатнє фінансування модернізації	Впровадження сучасних технологій, створення єдиної інформаційної системи
Нормативно-правова база	Недостатня конкретизація механізмів реалізації	Фрагментарність законодавчих змін	Чіткий розподіл повноважень, створення координаційного органу
Інституційний розвиток	Дисбаланс між централізацією та децентралізацією	Адаптація системи до воєнних умов	Оптимізація управлінської моделі.

Джерело: узагальнено автором.

Одним із напрямів підвищення ефективності інституцій публічного управління в Україні виступає цифровізація процесів і розвиток електронного урядування, що модернізує взаємодію між державою, громадянами та бізнесом. Впровадження цифрових технологій значно скоротить кількість бюрократичних процедур, мінімізує корупцію та підвищить прозорість діяльності органів влади. Після 2022 року Україна активізувала процеси цифрової трансформації, зокрема шляхом розвитку електронних сервісів та вдосконалення функціонування платформи «Дія», яка надала можливість дистанційного отримання певних адміністративних послуг [86, с.92]. Проте у багатьох територіальних громадах все ще спостерігається низький рівень розвитку цифрової інфраструктури, що значно обмежує доступ населення до електронних сервісів та ускладнює комунікацію між органами влади.

Особливо актуальною проблемою залишається недостатній рівень технічного забезпечення органів місцевого самоврядування та відсутність єдиної системи обміну інформацією між різними державними інституціями [89]. Тому необхідним постає створення цифрової системи публічного управління, яка забезпечить ефективний електронний документообіг, оперативний обмін даними та автоматизацію управлінських процесів на всіх рівнях. Реалізація зазначених заходів підвищить ефективність діяльності державних інституцій, скоротить час ухвалення рішень та сформує сучасну модель електронного врядування відповідно до європейських стандартів.

Наступним напрямом підвищення ефективності системи публічного управління є вдосконалення кадрової політики та формування професійного кадрового потенціалу державної служби. Війна та кризи продемонстрували необхідність підготовки компетентних державних службовців, котрі здатні оперативно реагувати на складні ситуації, ухвалювати стратегічні рішення та ефективно реалізовувати державну політику. Сучасна система професійної підготовки кадрів не повністю відповідає актуальним потребам державного управління, оскільки значна частина освітніх програм орієнтована переважно на теоретичні складові діяльності та недостатньо враховує практичну складову

управління [94]. Наразі проблемою залишається недостатній рівень розвитку цифрових компетентностей державних службовців, що ускладнює процес впровадження сучасних технологій у систему управління.

Після 2022 року було започатковано низку програм міжнародної співпраці, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників органів влади та адаптацію системи державної служби до європейських стандартів, однак масштаби таких програм залишаються недостатніми порівняно з реальними потребами [89]. У зв'язку з цим значення має створення системи безперервного професійного розвитку державних службовців, яка передбачатиме регулярне оновлення знань, проходження тренінгів та формування навичок кризового управління. Крім того, необхідним є вдосконалення механізмів конкурсного відбору кадрів, підвищення рівня мотивації працівників та запровадження сучасної системи оцінювання результативності діяльності державних службовців.

Не менш вагомим виступає прозорість та відкритість діяльності органів влади, що є умовою формування довіри громадян до державних інституцій. В умовах війни суспільна довіра до влади має особливе значення, оскільки від неї залежить рівень підтримки державної політики, ефективність реалізації реформ та стабільність функціонування держави загалом. Незважаючи на поступове впровадження принципів відкритого врядування, в Україні все ще зберігаються проблеми, пов'язані з недостатньою прозорістю управлінських процесів та складністю доступу громадян до публічної інформації [38, с.77].

У багатьох випадках населення не має достатнього рівня поінформованості щодо механізмів ухвалення управлінських рішень і, наприклад, використання бюджетних коштів, що зумовлює посилення корупції та зниження рівня довіри до органів влади. Тому одним із пріоритетних напрямів реформування системи публічного управління є розширення механізмів громадського контролю та забезпечення відкритості діяльності державних інституцій. Тут важливий розвиток електронної демократії, проведення громадських консультацій та залучення населення до формування державної політики на національному та місцевому рівнях.

Фінансове забезпечення діяльності органів публічного управління залишається одним із чинників, що визначають ефективність функціонування державних інституцій та можливість реалізації стратегічних реформ. В умовах воєнного стану значна частина бюджетних ресурсів спрямовується на потреби сектору безпеки й оборони, що суттєво обмежує фінансові можливості органів місцевого самоврядування та ускладнює реалізацію програм регіонального розвитку [15, с.39]. Недостатній рівень фінансової автономії територіальних громад призводить до стійкої залежності місцевих бюджетів від державних трансфертів і знижує ефективність вирішення соціально-економічних проблем на місцевому рівні. Тому напрямом підвищення ефективності публічного управління є вдосконалення системи міжбюджетних відносин та розширення фінансових повноважень територіальних громад. Не менш актуальним завданням залишається забезпечення ефективного використання міжнародної фінансової допомоги, яка надходить для підтримки економіки України та відновлення постраждалих регіонів.

Вдосконалення нормативно-правового забезпечення діяльності органів влади та гармонізація законодавства з європейськими стандартами державного управління постає надзвичайно важливим. У процесі реалізації реформ було прийнято значну кількість нормативно-правових актів, спрямованих на вдосконалення механізмів функціонування державних інституцій, однак часті зміни законодавства і недостатня узгодженість деяких нормативних положень створюють труднощі у практичній реалізації державної політики [21, с.18].

Проблемою залишається фрагментарність законодавчих змін, що негативно впливає на стабільність функціонування системи публічного управління та ускладнює процес реалізації адміністративних реформ. Необхідним виступає формування системного механізму оновлення нормативно-правової бази, який передбачатиме чітке визначення компетенцій органів влади, вдосконалення механізмів контролю та забезпечення ефективної взаємодії між державними інституціями. До того, значення набуває адаптація українського законодавства до принципів належного врядування та стандартів Європейського

Союзу, що є необхідною умовою подальшої європейської інтеграції України. Реалізація зазначених напрямів підвищить ефективність функціонування інституцій публічного управління та сформує стабільну правову основу для подальшого розвитку держави.

Можна зробити висновок, що основними напрямками підвищення ефективності інституцій публічного управління в Україні є цифровізація управлінських процесів, удосконалення системи міжвідомчої координації, розвиток кадрового потенціалу, забезпечення прозорості діяльності органів влади, зміцнення фінансової спроможності територіальних громад та вдосконалення нормативно-правового забезпечення. Війна постала причиною прискорення реформ у сфері державного управління та продемонструвала необхідність адаптації управлінських механізмів до сучасних викликів і загроз. Значення набуває поєднання принципів централізації та децентралізації, що дозволяє підтримати баланс між єдністю державної політики та самостійністю органів місцевого самоврядування. Не менш важливим чинником виступає впровадження сучасних цифрових технологій, які підвищують оперативність управління та покращують якість адміністративних послуг. Подальший розвиток системи публічного управління повинен базуватись на ефективності, підзвітності, відкритості та орієнтації на потреби громадянського суспільства.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було розкрито теоретичні основи функціонування інституцій публічного управління та визначено їх сутність як багатосуб'єктної системи, що поєднує державні органи, органи місцевого самоврядування та інститути громадянського суспільства. Встановлено, що ефективність їх діяльності є складною категорією, яка охоплює не лише досягнення поставлених цілей, а й відповідність результатів суспільним потребам. Проаналізовано основні підходи до оцінювання ефективності, серед яких виокремлено цільовий, функціональний, системний, інтегральний та соціально-орієнтований. Доведено, що жоден із підходів не є універсальним, що зумовлює необхідність їх комплексного застосування. Визначено ключові чинники ефективності діяльності інституцій, серед яких важливу роль відіграють кадровий потенціал, організаційна структура, ресурсне забезпечення та рівень цифровізації. З'ясовано, що значний вплив на результативність управління мають також зовнішні чинники, зокрема економічне середовище, законодавча база та суспільні очікування. Обґрунтовано, що ефективність публічного управління формується внаслідок узгодженої взаємодії внутрішніх і зовнішніх елементів системи. Таким чином, теоретичний аналіз підтвердив складність і багаторівневість досліджуваної проблематики.

У межах практичної частини роботи було здійснено комплексний аналіз діяльності Надвірнянської міської ради як інституції публічного управління. Охарактеризовано її організаційно-правові засади, структуру управління та основні напрями діяльності. Оцінено ефективність управлінських процесів, зокрема у сфері бюджетного планування, управління комунальним майном та надання публічних послуг. Встановлено, що діяльність органу місцевого самоврядування загалом відповідає чинному законодавству та принципам публічного управління, однак потребує подальшого вдосконалення. Проведено стратегічний аналіз функціонування інституції, що дозволило виявити сильні та слабкі сторони її діяльності, а також потенційні можливості і загрози. З'ясовано, що до основних проблем належать недостатній рівень цифровізації

управлінських процесів, обмеженість ресурсів та потреба у підвищенні ефективності комунікації з громадськістю. Дослідження зарубіжного досвіду показало, що підвищення ефективності органів місцевого самоврядування можливе за рахунок впровадження сучасних управлінських підходів, цифрових технологій та механізмів відкритого врядування. Отже, проведений аналіз підтвердив необхідність удосконалення діяльності досліджуваної інституції.

На основі отриманих результатів було розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності інституцій публічного управління, зокрема на рівні місцевого самоврядування. Запропоновано заходи щодо оптимізації управлінських процесів, удосконалення організаційної структури та підвищення рівня професійної підготовки кадрів. Обґрунтовано доцільність активного впровадження цифрових технологій, зокрема систем електронного документообігу та платформ надання адміністративних послуг. Визначено необхідність посилення взаємодії органів влади з громадськістю через механізми електронної демократії та відкритих даних. Запропоновано напрями підвищення ефективності стратегічного планування та моніторингу результатів діяльності. Доведено, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню якості управлінських рішень та рівня довіри громадян до органів влади. Встановлено, що ефективність інституцій публічного управління є умовою сталого розвитку територіальних громад. Таким чином, досягнуто мету дослідження та виконано поставлені завдання, що підтверджує практичну цінність отриманих результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Адміністративне право та процес в Україні. URL: https://arm.navs.edu.ua/books/adm_pravo_zch/nm/lec7.html
2. Актуальні проблеми держави і права / С. В. Ківалов та ін. 73-тє вид. Одеса : «Юридична література», 2014. 550 с.
3. Баєва О. В., Лазоренко Л. В., Новальська Н. І. Менеджмент і адміністрування. Історія менеджменту. / ред.: О. В. Баєва, Н. І. Новальська. Київ : ДП «Персонал», 2017. 336 с.
4. Битяк Ю. П. Адміністративне право України / ред.: В. Гаращук, О. В. Дяченко. Київ : Юрінком Інтер, 2007. 401 с.
5. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI : станом на 1 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
6. Вужейко М. В. Трансформація місцевого самоврядування в Україні в контексті зарубіжного досвіду. Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2025. 54 с.
7. Варналій З. Державна політика зміцнення соціальної безпеки людини в умовах сучасних викликів і загроз. Київ–Чернівці : Знання України, 2024. 117 с.
8. Виборчий кодекс України : Кодекс України від 19.12.2019 № 396-IX : станом на 31 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/396-20#Text>
9. Грицяк І. А., Забара І. М. Маастрихтський договір. URL: http://lib.rada.gov.ua/static/about/text/slov_04.pdf
10. Гусяк М. П. Статутне право Італії: історико-правові традиції та сучасний стан. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2020. № 1 (19). С. 76–87. URL: <https://doi.org/10.33270/0220190>.

11. Гринчишин І. М. Бюджетні механізми забезпечення добробуту територіальних громад в умовах поглиблення соціально-економічної диференціації : Дисертація. Львів, 2021. 488 с.
12. Державна казначейська служба України. Річний звіт про виконання Державного бюджету України за 2024 рік. URL: <https://www.treasury.gov.ua/file-storage/richnyi-zvit-pro-vykonannia-derzhavnoho-biudzhetu-ukrainy-za-2024-rik>.
13. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / Б. О. та ін. К. : ТОВ «Софія», 2012. 128 с.
14. Дегтяренко А. Публічне управління інтелектуальним потенціалом регіонів України як основа сталого розвитку в повоєнний період. *Всеукраїнська науково-практична конференція : Матеріали науково-практ. конф.* Київ, 2025. С. 55–56. URL: <https://orcid.org/0009-0005-7954-5576>.
15. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу / Я. Жаліло та ін. К. : Нац. ін-т стратег. дослідж., 2019. 115 с.
16. Ефективність управління. URL: <https://studies.in.ua/polit-men-shpora/2566-efektivnst-upravlnnya.html>
17. Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності: експертно-аналітична доповідь / Я. Базилюк та ін.; ред. Я. Жаліло. Київ : НІСД, 2025. 104 с. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.03>
18. Євтушенко О. Н. Державне управління. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. 268 с.
19. Європейська хартія місцевого самоврядування : Хартія Ради Європи від 15.10.1985 : станом на 16 листоп. 2009 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text
20. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII (станом на 11 березня 2026 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

21. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 05.02.2015 № 157-VIII (станом на 14 травня 2020 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>
22. Загальна декларація прав людини (Декларація ООН від 10.12.1948). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text
23. Зеленько Г. Інституційна (не)спроможність держави в Україні: як розірвати замкнене коло. Київ : ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2025. 480 с.
24. Закон України «Про Рахункову палату» від 02.07.2015 № 576-VIII (станом на 1 січня 2025 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-19#Text>
25. Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» від 11.09.2003 № 1160-IV (станом на 31 жовтня 2025 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text>
26. Закон України «Про звернення громадян» від 02.10.1996 № 393/96-ВР (станом на 24 січня 2026 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-vr#Text>
27. Закон про гмінне самоврядування від 8 березня 1990 р. *Інститут громадянського суспільства*. URL: <https://www.csi.org.ua/publications/zakon-pro-gminne-samovryaduvannya-vid-8-b/>.
28. Закон про повітове самоврядування від 5 червня 1998 р. *Інститут громадянського суспільства*. URL: <https://www.csi.org.ua/publications/zakon-pro-povitove-samovryaduvannya-vi/>.
29. Закон про самоврядування воєводства від 5 червня 1998 року. *Інститут громадянського суспільства*. URL: <https://www.csi.org.ua/publications/zakon-pro-samovryaduvannya-voyevodstva-v/>.
30. Закон України «Про державні цільові програми» від 18.03.2004 № 1621-IV (станом на 31 березня 2023 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>

31. Козак В. І. Публічне управління в системі координат української державності. Ефективність державного управління. 2015. № 44. С. 64–70.
32. Карсім А. Адаптація європейських моделей публічного управління до умов повоєнної України: виклики та перспективи. *Public Management and Policy*. 2025. № 5(9). URL: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.5.10>
33. Комплексні вимірювальні інструменти в соціологічних дослідженнях: розроблення, адаптація, обґрунтування достовірності / Є. Головаха та ін.; ред.: Є. Головаха, С. Дембіцький. Київ : Інститут соціології НАН України, 2022. 405 с.
34. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
35. Конституція Республіки Польща від 2 квітня 1997 р. URL: <http://www.sejm.gov.pl/prawo/konst/rosyjski/kon1.htm>.
36. Конституція Словацької Республіки. 1992. 1 верес. URL: https://cms-service.slov-lex.sk/dam/jcr:4ef43c20-c652-4550-a048-b512198aad5/460_1992_1.pdf.
37. Комаха Л. Г., Корчак Н. М., Гонюкова Л. В. Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку / ред.: Л. Г. Комаха, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкова. Київ : ННПУДС КНУ ім. Тараса Шевченка, 2025. 545 с.
38. Карлова В. В. Перспективи впровадження відкритого урядування в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Механізми державного управління*. 2018. Т. 29, № 2. С. 75–81.
39. Лопушинський І. П., Дурман М. О., Малахова Т. В. Механізми забезпечення ефективності публічного управління та результативності адміністрування. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 3(82). С. 135–144. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.3.19>
40. Лисенко М. М. Менеджмент соціальної роботи. Ніжин : Вид. ПП Лисенко М. М., 2011. 308 с.

41. Мельник Р. С. Категорія «публічне управління» у новій інтерпретації. *Право і суспільство*. 2012. № 6. С. 95–98.
42. Матвієнко П. В. Основні критерії та моделі оцінки ефективності державного управління. *Економіка та держава*. 2008. № 6. С. 70–76.
43. Мельник О. П., Кондратюк В. В. Роль фінансової децентралізації в розвитку місцевих громад України. *Ірпінський юридичний часопис*. 2025. Т. 2, № 19. С. 22–30. URL: [https://doi.org/10.33244/2617-4154.2\(19\).2025.22-32](https://doi.org/10.33244/2617-4154.2(19).2025.22-32).
44. Мартинов А. Ю. Маастрихтський договір 1992. *Енциклопедія Сучасної України*. URL: <https://esu.com.ua/article-60173>.
45. Мазур О. Нормативно-правова основа публічного управління в Україні. Вінниця : Дон. нац. ун-т ім. Василя Стуса, 2024. URL: <https://jqmth.donnu.edu.ua/article/view/15355/15262>
46. Ніколаєнко В., Ніколаєнко Л., Яковенко Ю. Соціологіка мислення Толкотта Парсонса: монографія / ред. Н. Соболева. Київ : ПП «ПФ «Фоліант», 2021. 308 с.
47. Надвірнянська міськрада. Про внесення змін в Програму соціально-економічного розвитку Надвірнянської міської територіальної громади на 2022 – 2024 роки. URL: https://nb.nadrada.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/1045-15-2022_otg_dodatok.pdf.
48. Надвірнянська міська рада. Про внесення змін до бюджету Надвірнянської міської територіальної громади на 2022 рік. URL: <https://nb.nadrada.gov.ua/rishennya-miskoyi-rady/viii-sklykannya/15-sesiya/24943>.
49. Нагорняк Т. Л. Політичне життя. 886-те вид. Донецьк : Дон. ім. Василя Стуса, 2021. 158 с.
50. Осадчий О. Концептуальні підходи до оцінювання діяльності органів публічної влади в контексті повоєнної відбудови. *Наукові інновації та передові технології*. 2026. № 3(55). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3\(55\)-200-219](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3(55)-200-219)

51. ОБСЄ. Дослідження щодо доступу до публічної інформації. Київ : kmu, 2023. 356 с. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-dostup%20do%20publichnoy/Рубрика-Актуально_доступ_до_публічної_інформації/report-osce-scmu.pdf.
52. Публічне управління: термінологічний словник / уклад.: В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
53. Постанова Кабінету Міністрів України «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» від 03.11.2010 № 996 (станом на 25 березня 2025 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-п#Text>
54. Панченко Ю. В. Історія і практика неоконсерватизму Великої Британії та США часів урядів М. Тетчер та Р. Рейгана. Київ, 2008. 33 с.
55. Професійне навчання державних службовців як запорука якісної державної політики. Лабораторія законодавчих ініціатив. URL: <https://parlament.org.ua/analytics/profesijne-navchannya-derzhavnyh-sluzhbovcziv/>
56. Потапов О. Критерії оцінювання роботи державних службовців: зарубіжний досвід і реалії України. Наукові перспективи. 2025. № 9(63). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9\(63\)-160-174](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9(63)-160-174)
57. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР : станом на 12 квіт. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>
58. Положення про постійні комісії Надвірнянської міської ради : Положення від 08.12.2020 № 15-2/2020. URL: <https://nb.nadrada.gov.ua/rishennya-miskoyi-rady/viii-sklykannya/2-sesiya/11442>.
59. Про хід переговорів з Європейським Союзом щодо укладення Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом : Рішення Ради нац. безпеки і оборони України від 20.11.2009 : станом на 30 черв. 2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0018525-09#Text>

60. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p#Text>
61. Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 08.11.2017 № 797-р : станом на 26 верес. 2020 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-p#Text>
62. Про заходи щодо виконання у 2005 році Програми діяльності Кабінету Міністрів України "Назустріч людям" : Постанова Каб. Міністрів України від 06.05.2005 № 324. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324-2005-p#Text>
63. 103 Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI : станом на 8 серп. 2025 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>
64. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України від 17.02.2011 № 3038-VI : станом на 19 груд. 2025 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text>
65. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III : станом на 11 берез. 2026 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>
66. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII : станом на 7 лют. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
67. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV : станом на 1 січ. 2024 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>
68. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII : станом на 1 січ. 2026 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

69. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Каб. Міністрів України від 05.08.2020 № 695 : станом на 6 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text>
70. ПРОМІС. Стратегія розвитку міста Івано-Франківська на період до 2028 року. м. Івано-Франківськ : Партнерство для розвитку міст, 2023. 56 с.
71. Рафальський О. О., Майборода О. М. Політична безпека України: проблема стабілізації політичного поля країни. Київ : ІПіЕнД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2024. 288 с.
72. Регламент Надвірнянської міської ради : Регламент від 08.12.2020 № 45-3/2020. URL: <https://nadrada.gov.ua/reglament-miskoyi-rady-rozdil-13-zaklyuchni-polozhennya/>.
73. Радіо Свобода. Угорщина має нову Конституцію. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/9497789.html>.
74. Руденко Д. О. Методологія управління проектами у високотехнологічних організаціях на засадах інтегрування класичних та еджайл-практик : дисертація. Дніпро, 2025. 255 с.
75. Ситник Г. Основи теорії управління у сфері національної безпеки: курс лекцій. ТОВ «САК ЛТД», 2023. 174 с.
76. Сучасна парадигма публічного управління: збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції / ред. А. Стасишин. Львів, 2021. 637 с.
77. Самонова Т. Розвиток організаційної культури як елементу комплексу маркетингових комунікацій. Економічний часопис. 2013. № 5–6(1). С. 64–66
78. Статут територіальної громади міста Надвірна : Статут від 26.02.2015 № 2068-48/2015. URL: <https://nadrada.gov.ua/statut-terytorialnoyi-gromady-mista-nadvirna/>.
79. Сас О. Децентралізація в країнах. *Агрополіт*. URL: <https://agropolit.com/blog/124-detsentralizatsiya-v-krayinah-baltiyyi-ta-skandinavii-chastina-2>

80. Світлична А. В., Джос Д. С. Адміністративно-територіальна реформа: досвід Польщі та напрацювання в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2015. Т. 3, № 10. С. 20–25.
URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/657>.
81. Теоретичні та практичні аспекти управлінської діяльності / ред. О. В. Аніщенко. Київ : ІПООД НАПН України, 2017. 82 с.
82. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (27.06.2014, станом на 14 жовтня 2025 року). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
83. У 2022 році Верховна Рада України ухвалила три закони, які врегулювали земельні відносини в умовах воєнного стану. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/231701.html.
84. Чальцева О. М., Ясько О. Г. Децентралізація як фактор ефективності державного управління на прикладі Швейцарії та Бельгії. *Політичне життя*. 2021. № 2. С. 54–61. URL: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2021.2.8>
85. Чернеженко О. Органи місцевого самоврядування в Литовській Республіці. *Конституційне право*. 2019. № 2. С. 151–156.
URL: <https://doi.org/10.1234/constpravo.2019.2.151>.
86. Чукут С. А., Загвойська О., Цимбаленко Я. Ю. Основи електронного урядування. Київ : Київ. політехн. ін-т ім. Ігоря Сікорського, 2022. 268 с.
87. Шаров Ю. П. Інноваційні інструменти публічного адміністрування: європейський контекст. *Публічне управління: теорія та практика*. 2010. № 1. С. 5–9.
88. Шведський погляд на нагляд у місцевому самоврядуванні. *Децентралізація в Україні*.
URL: <https://decentralization.ua/news/12460>.
89. Шпекторенко І. В. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпро : НТУ «ДП», 2024. 85 с.

90. Якобчук В. П. Публічне управління та адміністрування. Київ : Видавництво Ліра-К, 2025. 476 с.
91. Ярошевич Н. Б., Кондрат І. Ю., Якимів А. І. Бюджетна система: Практикум. Львів : Новий Світ2000, 2019. 400 с.
92. Ясінецька І. Основні завдання державної аграрної політики в умовах сучасних викликів. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: зб. матеріалів X Міжнародної науково-практичної конференції науковців та здобувачів вищої освіти* / ред. А. Івановська. Кам'янець-Подільський, 2025. Т. 1. С. 3–6.
93. Як провели реформу адміністративно-територіального устрою та місцевого самоврядування у Латвії - Інститут громадянського суспільства. *Інститут громадянського суспільства*. URL: <https://www.csi.org.ua/publications/yak-provely-reformu-administratyvno-t/>.
94. Ярошовець Ю. С. Вдосконалення механізмів управління персоналом в органах публічної влади : дисертація. Житомир, 2022. 65 с.
95. Digitalization policy of local self-government bodies during martial law. *State and Law*. 2025. No. 98. URL: <https://doi.org/10.33663/1563-3349-2025-98-313>
96. Grandy C. The “Efficient” Public Administrator: Pareto and a Well-Rounded Approach to Public Administration. *Public Administration Review*. 2009. Vol. 69, № 6. P. 1115–1123. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02069.x>
97. Gunuboh T. Efficiency as a Central Concept in the Science of Administration, Fact and Value-Contexts in the Administrative Processes, and Democracy. *Open Journal of Social Sciences*. 2023. Vol. 11, № 6. P. 108–119. URL: <https://doi.org/10.4236/jss.2023.116009>
98. Kovalova T. V. Legal institutionalization of public governance within recent social transformations. 2022. № 1. С. 77–90. URL: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-1-05>
99. Keretsman N. I., Pityulych M. M., Popadynets N. M. Strategic priorities of socio-economic development of territorial communities of the region. *Regional*

- Economy. 2023. № 3(109). P. 28–39. URL: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-3-3>
100. Li W., Abiad V. Institutions, Institutional Change, and Economic Performance. SSRN Electronic Journal. 2009. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1416542>
 101. Mintrom M. Administrative Behavior / ed. by M. Lodge, E. C. Page, S. J. Balla. Oxford University Press, 2016. URL: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199646135.013.22>
 102. Pikulyk O. I., Vlasyuk N. I. Basic approaches to evaluating the efficiency of state administration bodies. Scientific Notes of Taurida V. I. Vernadsky University, series Public Administration. 2023. № 1. P. 93–100. URL: <https://doi.org/10.32782/tnu-2663-6468/2023.1/17>
 103. Politický systém. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky*. URL: https://mzv.gov.cz/kiev/uk/x2001_09_21/x2001_10_29/index.html.
 104. Simon H. A. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. New York : Macmillan, 1947.
 105. Storonińska I., Benovska L. Financial equalization models: world practice. *Finansi Ukraïni*. 2020. Vol. 2020, no. 2. P. 25–37. URL: <https://doi.org/10.33763/finukr2020.02.025>.
 106. Tkachyk F., Turuk S. Tax potential of local budgets: conceptual foundations and modernization directions. *Economic Analysis*. 2025. No. 35(1). P. 147–157. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.147>
 107. Voronov M. European Standards of Local Self-Government and EU Regional Policy. URL: https://law.karazin.ua/resources/doks2021/mone/prezent/Voronov_M-M-Tema_No10-Realizatsiia_rehionalnoi_polityky_Yes_v_protsezi_reformuvannia_system_vriaduvannia_derzhav-chleniv-_Albom_liutyi_2021.pdf.
 108. Wilson W. The Study of Administration. *Political Science Quarterly*. 1887. Vol. 2. P. 197–222. URL: <http://www.jstor.org/stable/2139277?origin=JSTOR-pdf>

109. Zolotarova O. A. Decentralization reform in France as an example for Ukraine. *Juridical scientific and electronic journal*. 2024. No. 1. P. 86–88.
URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-1/16>