

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

Трансформація системи муніципального управління в Україні

Виконала: студентка групи БПУА-1-19

Спеціальності: 281 «Публічне управління
та адміністрування»

Освітньої програми: Публічне управління
та адміністрування

Ірина КОБИЛІНСЬКА

Керівник: к.е.н., доцент

Наталія БУГАС

Київ-2023

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ**

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітня програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри УСІ

_____ проф. Алла КАСИЧ

«10» червня 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА ВИПУСКНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Кобилінській Ірині Вікторівні

1. Тема дипломної бакалаврської роботи Трансформація муніципального управління в Україні

Науковий керівник роботи к.е.н., доцент Бугас Наталія Валеріївна

затверджені наказом закладу вищої освіти від 08.11. 2022 року № 224-уч

2. Строк подання студентом роботи «01» червня 2023р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчо-нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані статистичної та бухгалтерської звітності, комплекс економічних показників.

4. Зміст дипломної бакалаврської роботи

Розділ 1. Огляд літератури та законодавства про муніципальне управління в Україні.

1.1.Конституційні основи муніципального управління. 1.2. Організація муніципального управління.

Розділ 2. Приклади успішних реформ в муніципальному управлінні.

2.1. Виклики та перспективи розвитку муніципального управління в Україні.

2.2. Інноваційні підходи та практики в сфері муніципального управління.

2.3. Роль громадських організацій та інших зацікавлених сторін в муніципальному управлінні.

Розділ 3. Рекомендації щодо подальшого розвитку системи муніципального управління.

3.1. Законодавчі зміни та інституційні реформи.

3.2. Розвиток кадрового потенціалу та підвищення кваліфікації працівників муніципального управління.

3.3. Залучення громадськості до процесу управління та прийняття рішень.

5. Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Бугас Н.В., доцент	виконано	виконано
Розділ 1	Бугас Н.В., доцент	виконано	виконано
Розділ 2	Бугас Н.В., доцент	виконано	виконано
Розділ 3	Бугас Н.В., доцент	виконано	виконано
Висновки	Бугас Н.В., доцент	виконано	виконано

6. Дата видачі завдання 08.11.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2023	виконано
2	Розділ 1. Огляд літератури та законодавства про муніципальне управління в Україні.	21.03- 15.04.2023	виконано
3	Розділ 2. Приклади успішних реформ в муніципальному управлінні	16.04-31.04.2023	виконано
4	Розділ 3. Рекомендації щодо подальшого розвитку системи муніципального управління в Україні.	02.05 – 26.05.2023	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2023	виконано
6	Оформлення бакалаврської роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2023	виконано
7	Здача бакалаврської роботи на кафедрі для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
9	Подання випускної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 05.06.2023	виконано

Студент

_____ (підпис)

Ірина КОБИЛІНСЬКА

_____ (ініціали та прізвище)

Науковий керівник
роботи

_____ (підпис)

Наталія БУГАС

_____ (ініціали та прізвище)

Гарант освітньої
програми

_____ (підпис)

Наталія БУГАС

_____ (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Кобилінська І.В. Трансформація системи муніципального управління в Україні. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 281 – «Публічне управління управління та адміністрування». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Випускню бакалаврську роботу присвячено дослідженню трансформації системи муніципального управління в Україні. Вивчено та досліджено основні аспекти муніципального управління в Україні. Проведено аналіз досвіду інших країн щодо трансформації системи муніципального управління. Розроблено рекомендації щодо подальшого розвитку системи муніципального управління в Україні.

Ключові слова: управління, муніципальне управління, ефективна стратегія системи муніципального управління.

ABSTRACT

Kobylinska I. Transformation of the municipal management system in Ukraine - Manuscript.

Bachelor's qualifying work on specialty 281 – «Public administration management and administration». Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2023.

The final bachelor's thesis is devoted to the study of the transformation of the system of municipal management in Ukraine. The main aspects of municipal administration in Ukraine have been studied and researched. An analysis of the experience of other countries regarding the transformation of the municipal management system was carried out. Recommendations for the further development of the system of municipal administration in Ukraine have been developed.

Keywords: management, municipal management, effective strategy of the municipal management system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ ТА ЗАКОНОДАВСТВА ПРО МУНІЦИПАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	8
1.1. Конституційні основи муніципального управління	8
1.2. Організація муніципального управління на різних рівнях	12
1.3. Основні принципи муніципального управління.....	17
РОЗДІЛ 2. Приклади успішних реформ в муніципальному управлінні	26
2.1. Виклики та перспективи розвитку муніципального управління в Україні	23
2.2. Інноваційні підходи та практики в сфері муніципального управління.....	29
2.3. Роль громадських організацій та інших зацікавлених сторін в муніципальному управлінні	37
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МУНІЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	43
3.1. Законодавчі зміни та інституційні реформи.....	43
3.2. Розвиток кадрового потенціалу та підвищення кваліфікації працівників муніципального управління.....	49
3.3. Залучення громадськості до процесу управління та прийняття рішень.....	54
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ	

Україна, як незалежна держава, постійно працює над поліпшенням своєї системи управління з метою забезпечення ефективності, прозорості та демократичності. Одним з ключових аспектів цього процесу є трансформація системи муніципального управління. Муніципальне управління в Україні відіграє важливу роль у розвитку громад, залученні громадськості до процесу прийняття рішень та забезпеченні покращення якості життя населення.

Мета роботи. Метою даної випускної кваліфікаційної роботи є наукове обґрунтування та аналіз трансформації системи муніципального управління в Україні, визначення основних проблем, що виникають у цьому процесі, а також розробка рекомендацій щодо покращення ефективності муніципального управління на різних рівнях.

Об'єктом дослідження є система муніципального управління в Україні. Вона охоплює всі складові та елементи, пов'язані з організацією, функціонуванням та взаємодією муніципальних органів влади, громадських структур, місцевих жителів та інших зацікавлених сторін.

Предметом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є сам процес трансформації системи муніципального управління в Україні. Це означає, що дослідження буде спрямоване на вивчення змін, які відбуваються в організації, структурі та функціонуванні муніципального управління в Україні. Робота буде досліджувати проблеми, тенденції, фактори впливу та можливі шляхи покращення системи муніципального управління в Україні.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використовуються різноманітні методи дослідження, зокрема аналіз наукової літератури, статистичних даних, законодавчих актів та документів муніципального самоврядування. Також використовуються методи порівняння, аналізу та синтезу отриманих даних.

Актуальність теми. Трансформація системи муніципального управління в Україні є актуальною проблемою, оскільки вона прямо впливає на розвиток місцевих територій, покращення якості життя громадян та забезпечення

ефективного використання муніципальних ресурсів. У зв'язку з децентралізаційними процесами, розширенням повноважень місцевих органів влади та необхідністю забезпечення прозорості та ефективності управління, перетворення системи муніципального управління стає важливим завданням.

Практична значущість. Розробка науково обґрунтованих методів та практичних рекомендацій щодо трансформації системи муніципального управління в Україні є важливим етапом у покращенні роботи місцевих органів влади. Це сприятиме зміцненню місцевого самоврядування, розвитку демократичних процесів, забезпеченню ефективного використання ресурсів та підвищенню якості надання комунальних послуг. Результати дослідження матимуть практичне значення для муніципальних органів влади, громадських організацій та дослідників у галузі муніципального управління.

Інформаційні джерела. Основними інформаційними джерелами дослідження є наукові публікації, національне та місцеве законодавство, офіційні документи муніципального самоврядування та статистичні дані. Також використовуються результати попередніх досліджень у галузі муніципального управління.

Отримані результати. Результати дослідження будуть містити науково обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення системи муніципального управління в Україні. Вони включатимуть рекомендації з покращення організації роботи муніципальних органів влади, створення ефективних механізмів громадської участі, забезпечення прозорості та ефективності муніципального управління.

Отже, бакалаврська робота з теми "Трансформація системи муніципального управління в Україні" має актуальність та практичну значущість для розвитку муніципального самоврядування та покращення якості муніципального управління. Використані методи дослідження включають аналіз літератури, статистичних даних та законодавчих актів. Отримані результати включатимуть новітні рекомендації щодо вдосконалення системи муніципального управління в Україні.

РОЗДІЛ 1

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ ТА ЗАКОНОДАВСТВА ПРО МУНІЦИПАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

1.1. Конституційні основи муніципального управління

Муніципальне управління в Україні є однією з ключових складових децентралізаційної реформи, яка була запроваджена в країні в 2014 році. Метою реформи було зміцнення місцевого самоврядування та передача більшої влади та повноважень на місцевий рівень.

Згідно з Конституцією України та Законом про місцеве самоврядування, муніципальне управління здійснюється на рівні громад (об'єднаних територіальних громад, міст, селищ, сіл). Громади мають органи місцевого самоврядування, які обираються народом на виборних засадах. Найвищим органом місцевого самоврядування є рада громади, яка приймає рішення з питань муніципального управління[1].

Муніципальне управління є важливою складовою системи державного управління, яка забезпечує реалізацію влади на місцевому рівні та задоволення потреб громадян на муніципальному рівні. Конституційні основи муніципального управління можуть розглядатися з різних аспектів, включаючи конституційне закріплення принципів муніципального управління, правовий статус органів місцевого самоврядування та їх повноваження.

Конституційні основи муніципального управління в Україні закріплені в Конституції України та інших законодавчих актах. Основні конституційні засади муніципального управління включають наступні аспекти:

- Місцеве самоврядування.
- Муніципальні органи управління.
- Повноваження муніципального управління.
- Гарантії муніципального управління.

Роль та значення місцевого самоврядування у демократичному устрої суспільства

Роль	Значення
Приближення влади до народу	Місцеві органи самоврядування дозволяють жителям брати активну участь у прийнятті рішень, що стосуються їхнього місця проживання. Вони забезпечують можливість громадян висловлювати свої думки, потреби та пропозиції через обране представництво.
Локальне самоврядування	Місцеві органи самоврядування знають місцеві особливості та потреби свого населення і можуть здійснювати прийняття рішень, які враховують ці фактори. Вони відповідають за розробку та реалізацію місцевих програм та проектів, забезпечуючи жителям необхідні комунальні послуги та соціальні програми.
Фінансова автономія	Місцеве самоврядування надає місцевим органам влади фінансову автономію, що дозволяє їм збирати податки, розподіляти бюджетні кошти та здійснювати фінансові рішення на місцевому рівні. Це забезпечує ефективне виконання місцевих програм та проектів, а також розвиток місцевої інфраструктури та соціальних послуг.
Регіональний розвиток	Місцеве самоврядування сприяє розвитку регіонів та місцевостей, забезпечуючи місцевим органам влади можливість приймати рішення щодо економічного розвитку, привабливості для бізнесу та створення нових робочих місць. Це сприяє підвищенню якості життя мешканців і зменшенню соціально-економічних нерівностей.
Захист прав та свобод	Місцеві органи самоврядування гарантують захист прав та свобод громадян на місцевому рівні. Вони здатні забезпечити виконання законодавства та забезпечити права місцевих жителів, зокрема, в сфері праці, житла, освіти, охорони здоров'я та культури.

Місцеве самоврядування в Україні - це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади - жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста - самостійно або

під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України [2]. Місцеве самоврядування є важливою ланкою у демократичному устрої суспільства, оскільки воно надає можливість громадянам бути активними учасниками в прийнятті рішень, що стосуються їхнього місця проживання. Воно сприяє забезпеченню більш ефективного та належного управління на муніципальному рівні, а також розвитку і зміцненню громадської активності та громадянського суспільства.

Ця таблиця відображає різні ролі та значення місцевого самоврядування у демократичному суспільстві. Воно дозволяє громадянам брати участь у прийнятті рішень, забезпечує ефективне управління місцевими справами, надає фінансову автономію, сприяє регіональному розвитку та захищає права та свободи мешканців. Місцеве самоврядування є важливою ланкою у будівництві демократичного суспільства, забезпечуючи активну участь громадян у вирішенні місцевих питань та покращенні якості життя.

Конституція України гарантує право громадян на місцеве самоврядування. Місцеве самоврядування здійснюється через органи місцевого самоврядування, які можуть бути місцевими радами та виконавчими органами місцевого самоврядування. Вони приймають рішення з питань, що належать до компетенції місцевого самоврядування, таких як бюджет, розвиток інфраструктури, соціальна політика, освіта, культура та інші. Окрім місцевих рад, виконавчі органи місцевого самоврядування, такі як голова районної або обласної державної адміністрації, можуть бути призначені або обрані для забезпечення виконання рішень місцевих рад та здійснення управлінських функцій на муніципальному рівні. Місцеві ради є представницькими органами громади, які обираються громадянами на виборчих засадах. Вони приймають рішення з питань, що належать до компетенції місцевого самоврядування, зокрема вирішують питання бюджету, розвитку інфраструктури, соціальної політики, освіти, культури та інших сфер. Місцеві ради визначають стратегію та політику розвитку муніципалітету, приймають рішення з розподілу ресурсів та здійснюють контроль за виконанням

своїх рішень[7]. Виконавчі органи місцевого самоврядування, такі як голова районної або обласної державної адміністрації, призначаються або обираються для забезпечення виконання рішень місцевих рад та здійснення управлінських функцій на муніципальному рівні. Вони відповідають за реалізацію прийнятих рішень, забезпечують функціонування муніципальної адміністрації та взаємодію з іншими органами влади. Муніципальні органи управління мають власні повноваження, встановлені законодавством. Вони мають право приймати рішення, видавати розпорядження, ухвали та регулювати питання, що стосуються муніципального рівня управління. Повноваження муніципального управління визначаються відповідно до законів України та в межах, передбачених Конституцією. Муніципальні органи управління мають право вирішувати питання, що належать до їхньої компетенції.

До основних повноважень муніципального управління входять:

1. Місцеві фінанси: Муніципальні органи управління мають повноваження у сфері місцевих фінансів, зокрема установа та збирання місцевих податків, зборів, визначення муніципальних бюджетів та контроль за їх виконанням.

2. Забезпечення комунальних послуг: Муніципальні органи управління відповідають за забезпечення комунальних послуг на муніципальному рівні, таких як водопостачання, водовідведення, електропостачання, вивезення та утилізація сміття, транспортні послуги та інші.

3. Планування територій: Муніципальні органи управління володіють повноваженнями щодо планування територій муніципалітетів, зокрема установа правил земельного використання, забудови та благоустрою, розроблення міських планів розвитку та інші.

4. Соціальний захист: Муніципальні органи управління забезпечують організацію та надання соціальних послуг на муніципальному рівні, зокрема у сфері соціального захисту, житлового господарства, охорони материнства та дитинства, працевлаштування та інших соціальних програм.

5. Культура, освіта, охорона здоров'я: Муніципальні органи управління

відповідають за розвиток культурної сфери, організацію освіти та охорони здоров'я на муніципальному рівні, зокрема управління бібліотеками, музеями, школами, лікарнями та іншими соціальними установами.

Це лише кілька прикладів повноважень муніципального управління. Законодавство України визначає детальніші обов'язки та компетенції муніципальних органів управління, забезпечуючи їх правомірну діяльність та відповідність закону[17].

1.2. Організація муніципального управління на різних рівнях

Муніципальне управління на різних рівнях в Україні базується на принципах місцевого самоврядування та децентралізації влади. Україна має трьох рівнів муніципального управління: обласний, районний та місцевий (сільський/міський).

Обласний рівень: Обласна рада є представницьким органом муніципального управління на обласному рівні. Члени ради, депутати, обираються громадою на загальних виборах. Обласна рада приймає рішення з питань економіки, фінансів, соціального розвитку, містобудування, освіти, культури, охорони здоров'я та інших сфер обласного життя. Голова обласної ради обирається депутатами ради. Він або вона відповідає за керівництво роботою ради та виконавчого апарату, а також представляє область на рівні держави. Обласна державна адміністрація виконує завдання, визначені законодавством, і координує роботу місцевих рад на своєму територіальному обсязі.

Районний рівень: Районна рада є представницьким органом муніципального управління на районному рівні. Члени ради, депутати, обираються громадою на загальних виборах. Районна рада приймає рішення з питань розвитку району, інфраструктури, транспорту, освіти, культури, господарства та інших сфер районного життя. Голова районної ради обирається депутатами ради. Він або вона відповідає за керівництво роботою ради та виконавчого апарату на районному рівні.

Місцевий рівень (сільський/міський): Сільська/міська рада є

представницьким органом муніципального управління на сільському або міському рівні. Члени ради, депутати, обираються громадою на загальних виборах. Рада приймає рішення з питань місцевого розвитку, містобудування, соціального забезпечення, освіти, культури, господарства та інших сфер місцевого життя. Сільський/міський голова обирається депутатами ради або безпосередньо громадою. Він або вона відповідає за керівництво роботою ради та виконавчого апарату на місцевому рівні. Місцеві ради приймають рішення з питань муніципального розвитку, бюджетування, інфраструктури, соціального захисту та інших аспектів місцевого самоврядування[4]. Організація муніципального управління на різних рівнях в Україні ґрунтується на принципах децентралізації влади та забезпечує більшу самостійність та відповідальність місцевих органів у вирішенні питань розвитку своїх територій.

Таблиця 1.2

Організація муніципального управління на різних рівнях

Рівень	Орган самоврядування	Функції та повноваження
Національний	Парламент або Конгрес	Прийняття законів та регуляційних актів
Регіональний	Рада області або регіону	Розробка та реалізація регіональної політики
Місцевий	Міська, селищна, сільська рада або виконавчий орган	Управління комунальним господарством, благоустроєм, планування та забезпечення місцевих послуг

Ця таблиця демонструє різні рівні муніципального управління, включаючи національний, регіональний та місцевий рівні. Кожен рівень має свої органи самоврядування, які здійснюють функції та повноваження для забезпечення ефективного управління на відповідному рівні.

Муніципальне управління сільською громадою в Україні організовано

згідно з принципами місцевого самоврядування та децентралізації влади. Сільська громада є найнижчим рівнем муніципального управління і об'єднує населення, яке проживає на сільській території. У сільській громаді функціонує сільська рада, яка є представницьким органом громади. Члени ради - депутати - обираються громадою на загальних виборах. Сільська рада приймає рішення з питань муніципального розвитку, землекористування, житлово-комунального господарства, освіти, культури, охорони здоров'я та інших сфер сільського життя.

Керівництво сільською радою здійснює голова сільської ради, який обирається депутатами ради або безпосередньо громадою. Голова сільської ради відповідає за реалізацію рішень ради та здійснює керівництво адміністративно-господарською діяльністю на території сільської громади. Окрім сільської ради, в сільській громаді може бути створено виконавчий орган - сільський виконком або виконавчий комітет. Виконком відповідає за здійснення управлінських функцій та виконання рішень сільської ради. Його склад і повноваження визначаються законодавством та можуть варіюватися залежно від конкретної сільської громади. Сільська громада має право формувати свій бюджет, планувати розвиток та виконувати свої функції відповідно до законодавства. Вона також може залучати місцеві громадські організації, активних громадян та експертів до участі у процесі прийняття рішень та реалізації проектів, спрямованих на розвиток сільської громади. Муніципальне управління міською громадою в Україні організовано згідно з принципами місцевого самоврядування та децентралізації влади. Міська громада об'єднує населення, яке проживає на міській території. У міській громаді функціонує міська рада, яка є представницьким органом громади. Члени ради, які називаються депутатами, обираються громадою на загальних виборах. Міська рада приймає рішення з питань муніципального розвитку, містобудування, транспорту, соціального забезпечення, освіти, культури, господарства та інших сфер міського життя.

Керівництво міською радою здійснює міський голова, який обирається депутатами ради або безпосередньо громадою. Міський голова відповідає за реалізацію рішень ради та здійснює керівництво адміністративно-господарською

діяльністю на території міської громади. Окрім міської ради, в міській громаді може бути створено виконавчий орган - міський виконавчий комітет. Виконавчий комітет відповідає за здійснення управлінських функцій та виконання рішень міської ради. Його склад і повноваження визначаються законодавством та можуть варіюватися залежно від конкретної міської громади. Міська громада має право формувати свій бюджет, розробляти плани розвитку та виконувати свої функції відповідно до законодавства. Вона також може залучати місцеві громадські організації, активних громадян та експертів до участі у процесі прийняття рішень та реалізації проектів, спрямованих на розвиток міської громади.

Муніципальне управління сільської громади і міської громади в Україні мають кілька відмінностей, враховуючи специфіку та потреби різних територій:

1. Розмір території та населення: Сільська громада об'єднує населення, яке проживає на сільській території, зазвичай з меншою густотою населення, ніж у міській громаді. Міська громада, натомість, охоплює міську територію зі значно більшою кількістю населення та інфраструктурою.

2. Структура та органи управління: У сільській громаді працює сільська рада та, за потреби, сільський виконавчий орган (виконком), які відповідають за управління та реалізацію рішень. У міській громаді функціонує міська рада та міський виконавчий комітет, які відповідають за управління міськими питаннями.

3. Сфери компетенції: Муніципальні органи сільської громади зазвичай зосереджені на сільському розвитку, землекористуванні, сільському господарстві, комунальних послугах та інших питаннях, специфічних для сільського життя. У міській громаді важливими сферами компетенції можуть бути містобудування, транспорт, освіта, культура, соціальний захист, економіка та інші аспекти міського життя.

4. Бюджет та фінансування: Міська громада, завдяки більшому населенню та розвиненій інфраструктурі, зазвичай має більший бюджет та може мати доступ до додаткових джерел фінансування. Сільська громада може мати обмеженіші фінансові ресурси, але також отримує державну підтримку для забезпечення розвитку сільської території.

5. Враховуючи ці відмінності, муніципальне управління сільської та міської громади націлене на задоволення специфічних потреб та розвиток конкретних територій, враховуючи їх розмір, населення та особливості.

Кожен рівень муніципального управління в Україні має свої повноваження та відповідальності у питаннях розвитку та управління своєю територією[8].

1.3. Основні принципи муніципального управління

В Україні основні принципи муніципального управління визначені Конституцією України та Законом України "Про місцеве самоврядування".

Принцип демократії та самоврядування є одним з основних принципів муніципального управління в Україні. Він передбачає, що влада належить громадам, а муніципальні органи самоврядування є виразниками волі та інтересів місцевого населення. Виборність є важливою складовою принципу демократії в муніципальних органах самоврядування. Загальні, рівні і прямі вибори означають, що всі громадяни муніципалітету мають право голосу і можуть брати участь у виборчому процесі. Цей принцип дозволяє населенню обирати своїх представників, які будуть представляти їхні інтереси і виконувати функції управління муніципалітетом. Громадяни мають можливість висувати свої кандидатури, віддавати свій голос за тих, хто відповідає їхнім потребам і очікуванням.

Такий прямий виборний процес сприяє забезпеченню прозорості, відповідальності та легітимності муніципальних органів самоврядування. Виборці мають можливість активно впливати на прийняття рішень і процеси управління у своєму муніципалітеті шляхом голосування за кандидатів, які представляють їхні інтереси.

Принцип загальних, рівних і прямих виборів сприяє розвитку демократії, залученню громадян до управління справами муніципалітету і забезпеченню їхньої активної участі у формуванні рішень, що стосуються їхнього життя та спільного добробуту. Робота муніципальних органів самоврядування відбувається відкрито та

доступно для громадськості. Рішення, засідання та документи мають бути публічними, щоб громадяни мали можливість бути інформованими і брати участь у прийнятті рішень. Принцип публічності є важливою складовою муніципального самоврядування. Відкритість та доступність роботи муніципальних органів самоврядування є необхідними для забезпечення демократичного процесу та громадського контролю. Згідно з цим принципом, рішення, засідання та документи муніципальних органів повинні бути публічними, що означає, що вони мають бути доступними для всіх громадян та зацікавлених сторін. Це забезпечує прозорість у процесі управління і дозволяє громадянам бути інформованими про прийняття рішень та впливати на них. Громадяни мають право отримувати доступ до інформації про роботу муніципальних органів самоврядування, включаючи засідання, рішення, бюджети, плани розвитку, звіти та інші відповідні документи. Це може здійснюватися через публічні засідання, публікацію інформації на веб-сайтах органів самоврядування, оголошення, прес-конференції тощо.

Забезпечення публічності в роботі муніципальних органів самоврядування сприяє залученню громадськості до прийняття рішень, підвищує відповідальність представників влади та сприяє формуванню довіри між органами самоврядування та громадянами. Активна участь громадян є важливою складовою демократичного самоврядування. Принцип демократії передбачає, що громадяни мають право брати участь у прийнятті рішень, які стосуються їхнього життя та муніципальних справ[18]. Існує кілька способів забезпечення активної участі громадян у процесі управління. Один з них - це громадські обговорення, де громадяни мають можливість висловити свої погляди, пропозиції та конструктивну критику щодо прийняття рішень. Це може включати публічні засідання, форуми, конференції, де громадськість може дати свої пропозиції та думки з певного питання.

Публічні слухання є ще одним механізмом для активної участі громадян. Це організовані збори, на яких представники муніципальних органів слухають думки, погляди та обговорюють питання з громадянами. Цей процес дозволяє громадянам внести свій внесок у формування рішень. Крім того, муніципальні

органи самоврядування можуть проводити консультації з громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами. Це дозволяє враховувати різноманітні погляди та інтереси громадських груп у процесі прийняття рішень. Залучення громадських організацій до процесу управління також сприяє активній участі громадян. Це може включати партнерство з неприбутковими організаціями, експертами, активістами, які мають досвід та знання в певних галузях та можуть пропонувати конструктивні рішення. Активна участь громадян сприяє зміцненню демократичних принципів, підвищенню легітимності рішень та формуванню громадського довіру до муніципальних органів самоврядування[9].

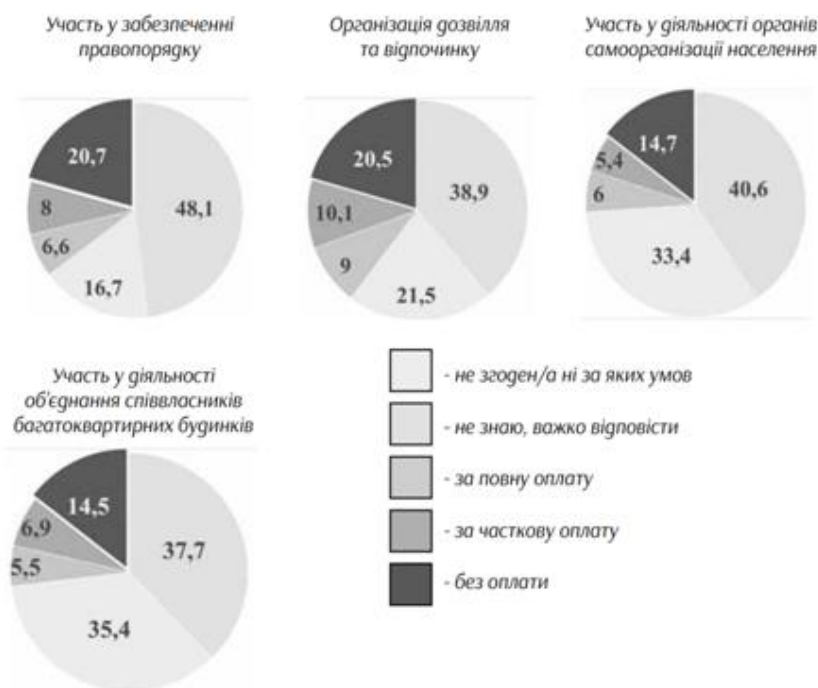


Рис.1.1. Готовність населення України до окремих видів громадської активності

Ще одним важливим принципом муніципального управління є рівність. Це означає, що всі громадяни муніципалітету мають рівні права, можливості та доступ до участі в управлінні своїм муніципалітетом.

Незалежно від статусу, походження чи соціального стану, кожен громадянин має право брати участь у прийнятті рішень, обирати своїх представників та впливати на муніципальні справи. Це забезпечує рівноправність участі та недискримінацію в процесі муніципального управління.

Муніципальні органи самоврядування повинні гарантувати рівні умови для всіх громадян щодо доступу до інформації, участі в обговореннях та прийнятті рішень. Це може включати забезпечення доступності інформації, організацію громадських засідань, створення механізмів зворотного зв'язку та консультацій з громадою.

Принцип рівності громадян допомагає забезпечити справедливість, рівність можливостей та включеність у процес муніципального самоврядування. Кожен громадянин повинен мати можливість брати участь у формуванні прийняття рішень, що стосуються його життя та муніципального спільноти.

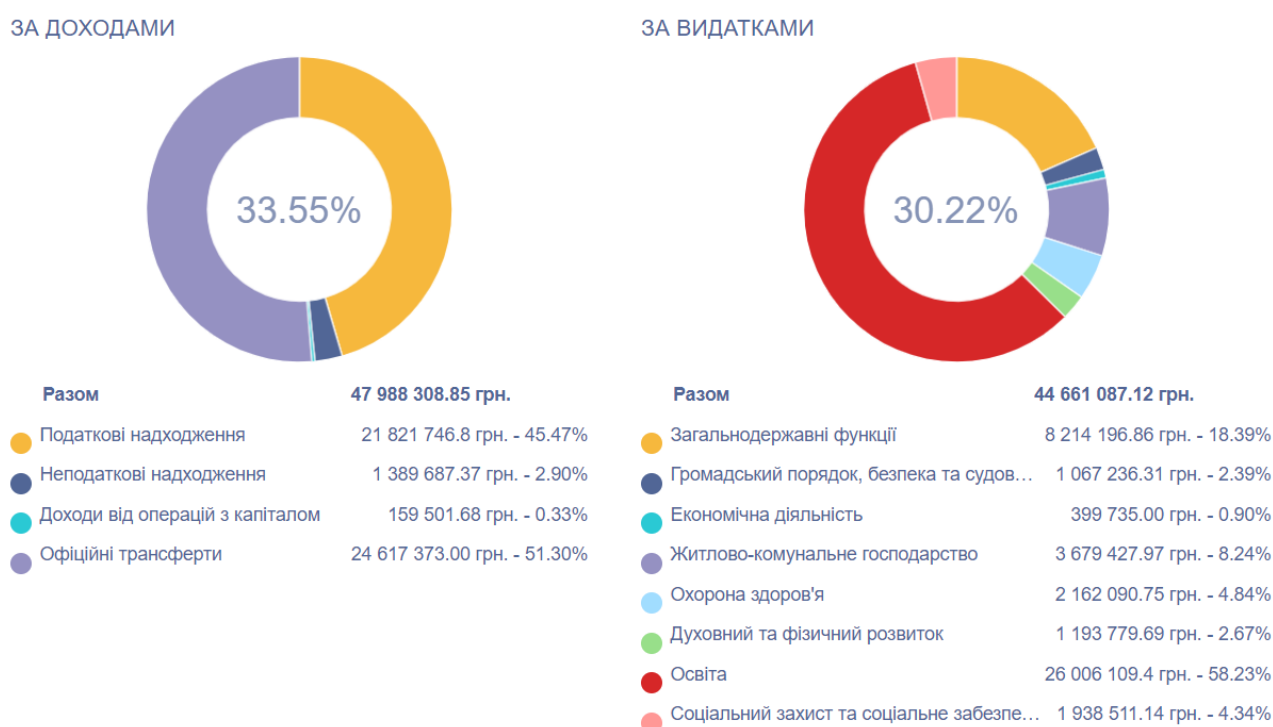


Рис.1.2. Виконання бюджету громади за період січень – квітень 2023р.

Важливо враховувати, що структура бюджету муніципалітету може варіюватись залежно від конкретних умов, потреб та пріоритетів кожного окремого муніципалітету. Принцип фінансової самостійності є одним з основних принципів муніципального управління в Україні. Він передбачає, що муніципалітети мають право на збирання, використання і розпорядження власними фінансовими ресурсами для забезпечення своєї діяльності та виконання функцій, відповідно до законів та

нормативно-правових актів. Муніципалітети мають право на збирання ряду місцевих податків та зборів, таких як податок на нерухомість, податок на землю, комунальні платежі, плата за послуги тощо. Ці кошти стають основним джерелом фінансування муніципальних програм, послуг та розвитку. Муніципалітети можуть приділяти фінансові ресурси на розвиток інфраструктури, таку як будівництво доріг, водопроводів, каналізаційних систем, енергетичних мереж та інших об'єктів, які сприяють розвитку місцевої економіки та покращенню якості життя мешканців. Також муніципалітети можуть виділяти фінансові ресурси на соціальні послуги, такі як охорона здоров'я, освіта, соціальний захист, культура та спорт. Це включає фінансування лікарень, шкіл, дитячих садків, культурних заходів, спортивних закладів та інших сфер, що сприяють забезпеченню благополуччя та розвитку громади[13].

Крім того, муніципалітети можуть використовувати місцеві фінансові ресурси на заходи зі збереження навколишнього середовища, енергоефективність, туризм та інші сфери, які сприяють сталому розвитку та підвищенню якості життя громади. Використання місцевих фінансових ресурсів дозволяє муніципалітетам бути більш самодостатніми та відповідати на місцеві потреби згідно з унікальними характеристиками та вимогами їхніх територій. Розробка фінансових планів та бюджетів дозволяє муніципалітетам планувати свої витрати та доходи, а також контролювати їх реалізацію. Фінансовий план є документом, який визначає стратегічні фінансові цілі муніципалітету на середню та довгострокову перспективу. Він включає прогноз доходів та витрат, а також стратегічні напрями розвитку, які муніципалітет планує здійснювати. Фінансовий план допомагає муніципалітету визначити свої пріоритети, розподілити ресурси та забезпечити фінансову стабільність у майбутньому.

Бюджет муніципалітету є конкретним фінансовим планом на річний період. Він включає прогноз доходів та розподіл витрат на різні сфери діяльності муніципалітету. Бюджет дозволяє муніципалітету контролювати використання фінансових ресурсів, забезпечувати прозорість та ефективність у фінансовому управлінні. Розробка фінансових планів та бюджетів вимагає уваги до потреб та

пріоритетів муніципалітету, а також оцінки його фінансових можливостей. Важливо, щоб цей процес був відкритим та включав консультації з громадою, щоб забезпечити широку участь громадськості та врахувати їхні потреби та пріоритети.

Фінансове планування та бюджетування допомагають муніципалітетам ефективно використовувати свої фінансові ресурси, забезпечувати раціональне розподіл коштів та досягати своїх цілей у сфері розвитку, надання послуг та задоволення потреб громади. Муніципалітети мають право шукати додаткові джерела фінансування для забезпечення своїх потреб. Це можуть бути дотації та субвенції від центрального бюджету, кредити, співфінансування проєктів з інвесторами тощо. Важливо, щоб ці додаткові джерела були забезпечені згідно з правовими процедурами та умовами. Муніципальні органи самоврядування мають забезпечувати доступ громадськості до інформації про свою діяльність. Це є важливою складовою прозорості та відкритості демократичного процесу. Надання публічної інформації має сприяти підвищенню свідомості громадян і дозволяти їм взяти активну участь у прийнятті рішень, що стосуються їхніх муніципальних справ. Муніципальні органи самоврядування можуть надавати інформацію про свою діяльність за допомогою різних каналів комунікації. Офіційні веб-сайти є одним з основних засобів публікації інформації. На таких веб-сайтах можуть бути опубліковані рішення, протоколи засідань, бюджети, звіти та інші документи, які стосуються муніципального управління[6]. Крім того, муніципальні органи можуть використовувати бюлетені, які розсилаються громадянам або розміщуються у громадських місцях. Громадські засоби масової інформації, такі як газети, телебачення і радіо, також можуть використовуватися для поширення інформації про діяльність муніципальних органів. Важливо відзначити, що публічна інформація має бути доступною, зрозумілою і зручною для громадян. Органи самоврядування можуть розробляти спеціальні механізми, такі як електронні системи або інтерактивні платформи, щоб полегшити доступ до інформації та сприяти взаємодії з громадськістю. Загалом, забезпечення доступу громадськості до інформації про діяльність муніципальних органів є важливим аспектом демократичного управління і дозволяє громадянам бути більш активними учасниками управління своїми

місцевими справами. Громадські обговорення та консультації є важливим елементом демократичного процесу і мають на меті забезпечити активну участь громадян у місцевому управлінні та прийнятті рішень, які стосуються їхнього життя та середовища. Муніципальні органи повинні створювати можливості для публічних слухань, де громадяни мають можливість висловити свої думки, пропозиції та побажання з питань, які стосуються муніципального управління. Ці слухання можуть відбуватися на засіданнях муніципальних органів або в інших громадських місцях і можуть бути відкритими для всіх зацікавлених осіб. Робочі групи та комісії можуть бути створені для співпраці між муніципальними органами та громадськістю. Учасники таких груп можуть обговорювати конкретні питання, розробляти рекомендації та спільно шукати рішення[10].

Також важливо підтримувати відкритий діалог з громадськими організаціями, активістами та іншими зацікавленими сторонами. Засідання громадських організацій можуть бути місцем, де громадяни мають змогу висловити свої погляди та співпрацювати з муніципальними органами над питаннями, які стосуються їхнього місцевого середовища. Загалом, громадські обговорення та консультації допомагають забезпечити взаємодію між муніципальними органами та громадськістю, сприяють врахуванню думок та потреб громадян при прийнятті рішень і сприяють побудові більш демократичного та зрілого місцевого управління. Звітність і відповідальність є важливими принципами демократичного управління і муніципальні органи самоврядування повинні дотримуватись їх у своїй діяльності. Муніципальні органи повинні вести облік своєї діяльності, включаючи рішення, видані акти, засідання та інші документи, що стосуються муніципального управління. Це допомагає забезпечити прозорість і зрозумілість їхніх дій. Крім того, муніципальні органи повинні регулярно подавати звіти про свою діяльність та використання фінансових ресурсів. Ці звіти мають бути доступними для громадськості і повинні містити достовірну та повну інформацію про виконані завдання, витрати, досягнуті результати та інші важливі показники. Контроль і звітування є важливими складовими ефективного муніципального управління. Муніципальні органи повинні забезпечувати можливість контролю та звітування

перед органами влади, які мають повноваження над ними, а також перед громадськістю. Це може включати проведення аудитів, перевірок, обговорень з громадськістю та інші форми взаємодії, щоб забезпечити прозорість та відповідальність у роботі муніципальних органів. Загальною метою звітності і відповідальності є забезпечення довіри громадськості до муніципальних органів і підвищення якості муніципального управління[9].

Висновки до розділу 1

Законодавство про муніципальне управління в Україні регулює організацію та функціонування місцевих органів влади на муніципальному рівні. Основним законом, що визначає принципи муніципального управління, є Закон України «Про місцеве самоврядування».

Одним з головних принципів законодавства є принцип децентралізації та передачі повноважень від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування. Це означає, що муніципалітети мають широкі повноваження у вирішенні питань, які стосуються їх територій, включаючи бюджетне планування, розвиток інфраструктури, охорону здоров'я, освіту та соціальний захист.

Законодавство про муніципальне управління також передбачає механізми контролю за діяльністю муніципальних органів влади. Це може включати аудит фінансових операцій, перевірки додержання законодавства та проведення розслідувань у разі виявлення порушень.

Однак, варто зазначити, що законодавство про муніципальне управління в Україні не є остаточним і постійно вдосконалюється. Останні роки були спрямовані на подальшу децентралізацію влади та зміни в системі місцевого самоврядування з метою покращення ефективності та забезпечення більшої автономії для муніципалітетів.

Висновок полягає в тому, що законодавство про муніципальне управління в Україні створює правову базу для організації та функціонування

місцевих органів влади. Воно передбачає децентралізацію влади та передачу повноважень на муніципальний рівень, забезпечуючи муніципалітетам широкі повноваження у вирішенні питань, що стосуються їх територій. Однак, законодавство постійно вдосконалюється з метою покращення системи місцевого самоврядування в Україні.

РОЗДІЛ 2

ПРИКЛАДИ УСПІШНИХ РЕФОРМ В МУНІЦИПАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ

2.1. Виклики та перспективи розвитку муніципального управління в Україні

Україна провела кілька успішних реформ в муніципальному управлінні, спрямованих на покращення ефективності, прозорості та відповідальності в органах місцевого самоврядування. Ось кілька прикладів таких реформ:

1. Децентралізація влади

З 2014 року Україна почала процес децентралізації влади. Цей процес передбачає передачу більшої кількості повноважень та фінансових ресурсів з центрального рівня влади на місцевий рівень, зокрема на об'єднані територіальні громади.

Децентралізація влади має на меті зміцнення місцевого самоврядування, підвищення його ефективності та забезпечення більшої автономії місцевих органів влади. Це дає можливість місцевим громадам самостійно вирішувати проблеми, що стосуються їх територій, та спрямовувати розвиток своїх громад.

У результаті децентралізації місцеві органи влади отримали значно більше повноважень у сфері розвитку інфраструктури, освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, економічного розвитку та інших сферах. Також вони отримали більше фінансових ресурсів для забезпечення зростання і розвитку своїх територій. Децентралізація влади сприяє створенню сприятливих умов для розвитку місцевих громад, стимулює економічний розвиток регіонів, покращує якість надання комунальних послуг та забезпечує більшу відповідальність місцевих органів влади перед своїми жителями. Завдяки децентралізації влади в Україні створено об'єднані територіальні громади, які мають широкі повноваження у вирішенні місцевих питань. Цей процес триває й надалі, і його основною метою є покращення якості життя громадян та забезпечення сталого розвитку всієї країни[14].

2. Електронне управління Впровадження електронного управління в

Україні має велике значення для покращення ефективності та прозорості муніципального управління. Ряд заходів було вжито для спрощення процедур, зменшення бюрократичних перешкод і поліпшення доступу до адміністративних послуг для громадян та бізнесу. Основні аспекти електронного управління включають електронний документообіг, що дозволяє замінити паперові процеси обробки документів електронними. Це сприяє прискоренню обміну інформацією між органами влади та забезпечує більшу ефективність та точність обробки документів. Електронні послуги для громадян та бізнесу дозволяють громадянам та бізнесу звертатися до адміністративних послуг онлайн, без необхідності особисто відвідувати офіси чи установи. Це спрощує процес отримання документів, заявок та інших послуг, зменшує черги та економить час громадян. Електронні закупівлі забезпечують прозорість, конкуренцію та ефективність у процесі закупівель державних та муніципальних установ. Це дозволяє економити публічні кошти та запобігати корупції.

Впровадження електронного управління сприяло зниженню бюрократії, поліпшенню прозорості та ефективності адміністративних процесів, а також зручності доступу до послуг для громад.

3. Партнерство з громадськістю Партнерство з громадськістю є важливим елементом сучасного демократичного управління. Залучення громадськості до прийняття рішень та муніципального планування забезпечує більшу легітимність, відкритість та якість прийнятих рішень. Реформи, спрямовані на розвиток партнерства з громадськістю, включають різні інструменти і практики, такі як громадські слухання, консультації, публічні обговорення, робочі групи та залучення громадських організацій до процесу планування та виконання проектів. Прикладом країни, що активно використовує партнерство з громадськістю, є Швеція. У Швеції існує довга традиція "партнерства громади та муніципалітету". Громадські організації мають право брати участь у розробці муніципальних планів, бюджетів та прийнятті рішень. Вони активно залучаються до робочих груп, комісій та консультаційних процесів з метою представляти інтереси громади та сприяти розвитку місцевого самоврядування. Партнерство з громадськістю допомагає

уникнути одностороннього прийняття рішень зверху донизу, створює механізми взаємодії між органами влади та громадськістю, забезпечує обмін інформацією та думками, що сприяє зміцненню довіри та спільного розуміння між урядом та громадою. Україна також звертає увагу на розвиток партнерства з громадськістю. Законодавчі та інституційні зміни спрямовані на підвищення впливу громадськості на процеси управління та забезпечення її активної участі у вирішенні важливих питань розвитку громад.

Трансформація системи муніципального управління є актуальною темою для багатьох країн, оскільки суспільні, економічні та технологічні зміни ставлять перед владою нові виклики. Існує ряд прикладів досвіду трансформації системи муніципального управління з різних країн, які можуть надати корисні висновки і навчити нас ефективно впроваджувати зміни.

Один з найбільш часто цитованих прикладів трансформації муніципального управління - це досвід міста Барселона в Іспанії. Барселона стала прикладом "смарт-міста", використовуючи інноваційні технології для поліпшення якості життя мешканців і ефективного управління містом. Муніципалітет Барселони створив цифрову платформу, що об'єднує дані з різних джерел, таких як громадський транспорт, освітні заклади, служби безпеки тощо, щоб вирішувати проблеми міста та покращувати його інфраструктуру. Цей досвід показує важливість використання цифрових технологій для збору та аналізу даних у муніципальному управлінні.

Ще одним прикладом є досвід муніципального управління у скандинавських країнах, таких як Норвегія та Данія. Ці країни відомі своїми високими показниками прозорості, відкритості та залученості громадян до процесу управління. Нижче наведений приклад таблиці з деякими характеристиками та прикладами країн.

Таблиця 2.1

Приклад успішних реформ в муніципальному управлінні

Країна	Характеристика	Приклади досвіду
Іспанія	Смарт-місто	Використання цифрової платформи для поліпшення інфраструктури та якості життя мешканців.
Норвегія	Громадська участь	Активне залучення громадян до прийняття рішень через консультації та обговорення.
Данія	Відкритість	Високий рівень прозорості та доступу до інформації про управління, залучення громадян до процесу управління.
Сінгапур	Ефективність	Впровадження інноваційних технологій для оптимізації процесів управління та покращення життя громадян.
Естонія	Електронне управління	Використання електронних систем для забезпечення зручного та ефективного спілкування між урядом та громадянами.

Партнерство з громадськістю допомагає уникнути одностороннього прийняття рішень зверху донизу, створює механізми взаємодії між органами влади та громадськістю, забезпечує обмін інформацією та думками, що сприяє зміцненню довіри та спільного розуміння між урядом та громадою. Україна також звертає увагу на розвиток партнерства з громадськістю. Законодавчі та інституційні зміни спрямовані на підвищення впливу громадськості на процеси управління та забезпечення її активної участі у вирішенні важливих питань розвитку громад.

2.2. Інноваційні підходи та практики в сфері муніципального управління

Муніципальне управління постійно еволюціонує, упроваджуючи нові інноваційні підходи та практики для покращення ефективності та якості послуг, що надаються місцевими органами влади громадянам.

Муніципальне управління в Україні в останні роки переживає значні зміни і трансформації. Заради покращення ефективності, прозорості та якості надання послуг громадянам, органи місцевого самоврядування впроваджують інноваційні підходи та практики. Ці ініціативи спрямовані на впровадження новітніх технологій, залучення громадськості та підвищення рівня участі громадян у процесі прийняття рішень. Ми розглянемо деякі з інноваційних підходів та практик в сфері муніципального управління в Україні.

1. Електронне управління (e-governance)

Електронне управління (e-governance) в сучасному світі стає все більш важливим елементом ефективного та прозорого управління в різних сферах діяльності, включаючи муніципальне управління. Цей інноваційний підхід передбачає використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для поліпшення процесів комунікації, прийняття рішень та надання послуг громадянам.

Однією з основних складових електронного управління є електронні послуги. Це означає надання громадянам можливості здійснювати різноманітні дії та отримувати інформацію в онлайн-режимі. Наприклад, через електронні портали муніципалітету громадяни можуть подати заявки на отримання документів, реєстрацію місця проживання, сплату податків та інші адміністративні процедури без необхідності відвідувати офіси адміністрації. Це спрощує та прискорює взаємодію між муніципалітетом та громадянами, зменшує бюрократичні процедури та робить їх більш доступними.

Другий аспект електронного управління - це електронна комунікація та спілкування. За допомогою електронних засобів зв'язку, таких як електронна пошта, веб-конференції та соціальні мережі, муніципалітет може ефективно спілкуватися з

громадянами, проводити консультації та отримувати зворотний зв'язок. Це сприяє залученню громадян до процесів прийняття рішень та формуванню політик, а також покращує комунікацію та взаєморозуміння між муніципалітетом та громадою[12].

Третій аспект електронного управління - це впровадження електронних систем управління даними та інформацією. Муніципалітети можуть використовувати спеціалізовані програмні рішення та бази даних для збору, зберігання та аналізу інформації про різні аспекти своєї діяльності. Наприклад, це можуть бути системи фінансового управління, системи моніторингу та аналізу якості послуг, системи планування та управління проектами тощо. Впровадження таких систем дозволяє муніципалітетам більш ефективно використовувати наявні ресурси, забезпечувати якісне управління та виконання поставлених завдань.

Електронне управління має ряд переваг. Воно сприяє покращенню ефективності та ефективності діяльності муніципалітетів, спрощує та прискорює процеси прийняття рішень, поліпшує доступність та якість надання послуг громадянам. Крім того, електронне управління сприяє залученню громадян до прийняття рішень та формуванню політик, покращує комунікацію та взаєморозуміння між муніципалітетом та громадою.

Однак, впровадження електронного управління також вимагає врахування певних викликів та викликів. Наприклад, необхідно забезпечити доступність та доступність електронних послуг для всіх громадян, включаючи тих, хто має обмежені навички використання технологій або обмежений доступ до Інтернету. Також необхідно враховувати питання кібербезпеки та захисту персональних даних громадян, щоб забезпечити конфіденційність та безпеку інформації.

Електронне управління є важливим інструментом в сфері муніципального управління, що передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій для поліпшення процесів комунікації, прийняття рішень та надання послуг громадянам. Цей підхід сприяє покращенню ефективності та прозорості роботи муніципалітетів, залученню громадян до процесів прийняття рішень та формуванню політик, а також поліпшенню якості надання послуг громадянам. Впровадження

електронного управління потребує уважного врахування питань доступності, кібербезпеки та захисту персональних даних, але може принести значну користь для суспільства та покращити рівень муніципального управління[15].

2. Відкритий бюджет

Відкритий бюджет - це підхід до фінансового управління, який базується на принципах прозорості, відкритості та громадської участі в процесі формування та виконання бюджету. Основною метою відкритого бюджету є забезпечення громадянам доступу до повної, зрозумілої та актуальної інформації про фінансові ресурси та їх використання, а також залучення громадськості до прийняття рішень щодо бюджету.

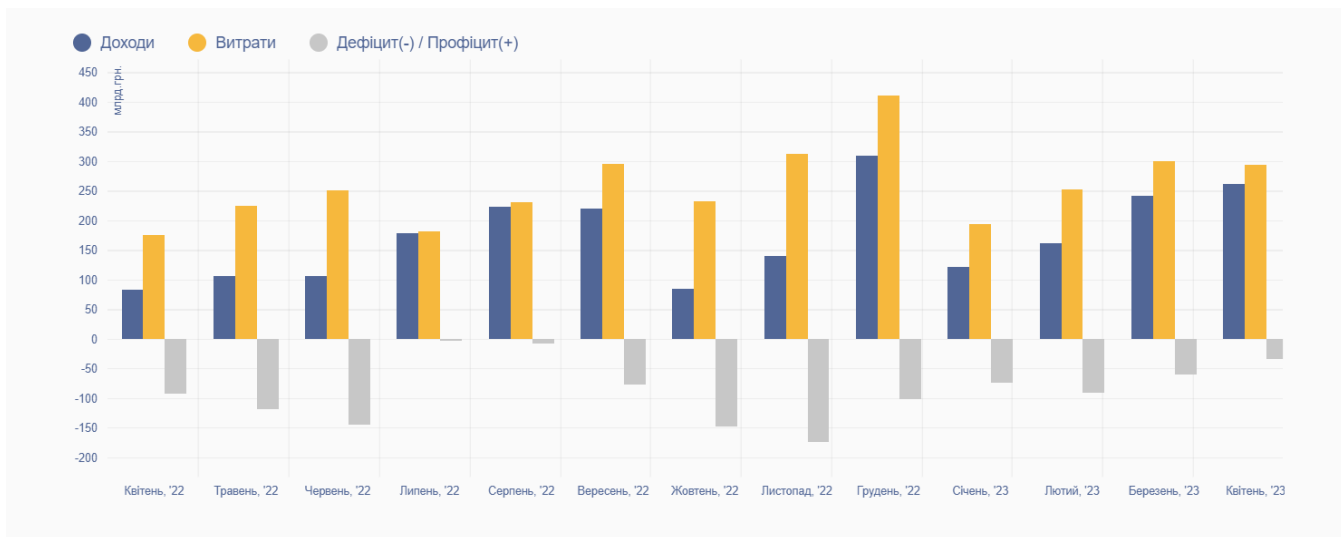


Рис. 2.1. Динаміка показників бюджету (помісячно)

Одним із основних аспектів відкритого бюджету є публікація бюджетної інформації в доступному форматі. Це можуть бути електронні портали, веб-сайти, де громадяни можуть ознайомитися з бюджетними документами, звітами, видатками та доходами. Інформація представляється у зрозумілій формі, використовуючи графіки, діаграми, таблиці та інші інструменти візуалізації даних. Це дозволяє громадянам легко аналізувати та сприймати фінансову інформацію.

Другим важливим аспектом відкритого бюджету є громадська участь. Це означає залучення громадськості до процесу планування, прийняття рішень та

моніторингу бюджету. Громадська участь може бути забезпечена через проведення громадських консультацій, публічних слухань, форумів та інших форм діалогу з громадою. Громадська участь допомагає враховувати потреби та пріоритети громади, забезпечує відкритість процесу прийняття рішень та сприяє підвищенню довіри громадян до владних органів.

Відкритий бюджет також сприяє підвищенню ефективності та відповідальності управління фінансами. Громадяни мають можливість контролювати використання бюджетних коштів, а також висловлювати свої пропозиції щодо ефективнішого використання ресурсів. Це допомагає уникнути корупції, зловживань та неефективного використання публічних коштів.

Відкритий бюджет стає все більш поширеним у різних країнах світу та на рівні муніципалітетів, оскільки він сприяє зміцненню демократичних принципів, підвищенню впевненості громадян у владних органах та покращенню якості фінансового управління.

У підсумку, відкритий бюджет є інноваційним підходом, який забезпечує прозорість, громадську участь та відповідальність у фінансовому управлінні. Він сприяє покращенню комунікації між владою та громадянами, зміцненню довіри та ефективності управління ресурсами. Впровадження відкритого бюджету є важливим кроком до більш прозорого та демократичного суспільства.

3. Залучення громадськості

Залучення громадськості є важливим аспектом сучасного управління, який сприяє підвищенню демократії, прозорості та ефективності прийняття рішень. Цей процес передбачає активну участь громадян у формуванні політик, плануванні та реалізації проектів, а також контролі за діяльністю уряду та органів місцевого самоврядування.

Залучення громадськості має кілька важливих переваг. По-перше, це сприяє збагаченню прийняття рішень шляхом врахування різноманітних точок зору та інтересів громадян. Колективна мудрість і розносторонність поглядів сприяють більш обґрунтованому прийняттю рішень і запобіганню можливих негативних наслідків.

По-друге, залучення громадськості підвищує рівень довіри між громадянами та органами влади. Коли громадяни мають можливість брати участь у прийнятті рішень, вони відчувають більшу відповідальність та залученість до процесу. Це сприяє підвищенню легітимності та підтримки прийнятих рішень.

По-третє, залучення громадськості сприяє покращенню ефективності та якості прийнятих рішень. Громадські обговорення, консультації та залучення громадських організацій дозволяють виявити пріоритети громади, виявити проблеми та найкращі шляхи вирішення. Це допомагає запобігати некоректним рішенням та враховувати потреби громади.

Залучення громадськості може здійснюватися різними способами. Це можуть бути публічні слухання, громадські консультації, форуми, опитування громадян, створення рад чи комітетів, які представляють інтереси громади. Також важливо забезпечити доступність та доступ до інформації про прийняті рішення та їх вплив на громаду.

Проте, залучення громадськості може мати і свої виклики. Необхідно забезпечити широку інформованість громадян та забезпечити рівні умови для участі всіх зацікавлених сторін. Також потрібно забезпечити ефективні механізми збору, аналізу та врахування думок та пропозицій громадськості, а також забезпечити взаємодію між громадою та владними органами[19].

У підсумку, залучення громадськості є важливим елементом сучасного управління, що сприяє зміцненню демократії, прозорості та ефективності прийняття рішень. Це допомагає забезпечити більшу легітимність та підтримку рішень, покращити якість та ефективність управління та забезпечити більшу відповідність потребам та інтересам громади.

Інноваційні підходи та практики в сфері муніципального управління в Україні сприяють покращенню ефективності та якості надання послуг громадянам. Впровадження електронного управління, відкритого бюджету та залучення громадськості в процес прийняття рішень допомагають збільшити прозорість, взаємодію та довіру між органами місцевого самоврядування та громадою. Ці інновації сприяють розвитку демократичних процесів та побудові сучасної,

відкритої та ефективної системи муніципального управління в Україні.

Інноваційні підходи та практики в сфері муніципального управління постійно розвиваються в усьому світі. Використання технологій "розумного" міста стає все більш поширеним у багатьох містах по всьому світу. Ці технології спрямовані на поліпшення ефективності муніципальних служб та якості життя мешканців.

Використання технологій "розумного" міста дозволяє вдосконалити управління транспортною інфраструктурою. Це може включати системи моніторингу та керування трафіком, інформаційні системи для громадського транспорту, паркування з використанням датчиків, електронні платіжні системи та інші інноваційні рішення.

"Розумні" технології можуть допомогти вдосконалити енергоефективність в містах шляхом використання систем керування освітленням, оптимізації енергоспоживання в будівлях, впровадження альтернативних джерел енергії та інших заходів.

Використання технологій IoT дозволяє збирати дані про використання води в місті та ефективно керувати цими ресурсами. Наприклад, системи моніторингу можуть виявляти витіки, оптимізувати поливальні системи та регулювати використання води в домогосподарствах.

"Розумні" технології можуть сприяти оптимізації збору та утилізації відходів. Наприклад, контейнери для сміття можуть бути обладнані датчиками, що дозволяють оптимізувати маршрути збирання сміття та попереджати переповнення контейнерів.

Застосування технологій "розумного" міста може привести до зменшення енергетичних витрат, зменшення заторів на дорогах, поліпшення якості повітря та води, підвищення безпеки та зручності для мешканців. Однак, важливо також забезпечити захист приватності даних та забезпечити доступність технологій для всіх верств населення[16].

Відкриті дані (Open Data) стають все більш поширеними урядовими органами та муніципалітетами по всьому світу. Це підходящий спосіб сприяти

прозорості, підвищувати взаємодію з громадськістю та стимулювати інновації.

Відкриті дані означають, що певні типи інформації, які раніше були обмеженими або недоступними, тепер публікуються у відкритому форматі. Це може включати статистику, географічні дані, фінансову інформацію, дані про громадський транспорт, культурні події, розклади роботи органів влади та багато іншого.

Надання доступу до таких даних сприяє розвитку інноваційних рішень та нових сервісів для місцевих мешканців. Дослідники та розробники програмного забезпечення можуть використовувати ці дані для аналізу, розробки нових додатків та веб-сервісів, що полегшують повсякденне життя місцевих жителів.

Наприклад, доступ до географічних даних може допомогти розробникам створити мобільні додатки для визначення найближчих до місцезнаходження користувача магазинів, ресторанів чи інших об'єктів. Фінансові дані можуть стати основою для створення додатків, які допомагають мешканцям відстежувати свої витрати та керувати бюджетом.

Крім того, відкриті дані стимулюють громадськість до участі в прийнятті рішень і сприяють більшому розумінню діяльності органів місцевого самоврядування. Вони дозволяють громадськості аналізувати діяльність влади, контролювати розподіл бюджетних коштів, оцінювати результати роботи органів влади та брати участь у прийнятті рішень, що стосуються їхнього міста чи району[21].

Відкриті дані мають великий потенціал у покращенні якості життя місцевих громад, стимулюючи інновації та залучаючи громадськість до активної участі в управлінні своїм містом чи районом.

Багато муніципалітетів зосереджуються на реалізації стратегій сталого розвитку, зокрема зменшенні викидів парникових газів, покращенні енергоефективності та забезпеченні сталої утилізації відходів. Це може включати в себе впровадження програм енергоефективності в будівництві, стимулювання використання електротранспорту, підтримку відновлювальних джерел енергії та інші заходи.

Розвиток та впровадження програми енергоефективності, спрямований на зменшення споживання енергії у будівництві, освітніх установах, комунальному секторі та громадських спорудах. Це може включати ізоляцію будівель, встановлення енергоефективного освітлення та використання систем енергозбереження.

Муніципалітети можуть сприяти сталій утилізації відходів шляхом впровадження програм сортування та переробки відходів, стимулювання використання переробних заводів та відновлювальної енергетики, а також сприяння вторинному використанню матеріалів.

Використання відновлювальних джерел енергії, таких як сонячна, вітрова, гідроенергетика може включати надання пільг та стимулів для встановлення енергетичних систем на основі відновлюваних джерел, а також сприяння розробці місцевих проектів відновлювальної енергетики.

Ці стратегії є лише деякими прикладами заходів, які можуть бути вжиті муніципалітетами для досягнення сталого розвитку. Важливо враховувати місцеві умови та потреби, розробляти інтегровані плани та співпрацювати з різними зацікавленими сторонами, включаючи громадські організації, приватний сектор та мешканців, для досягнення успіху у впровадженні стратегій сталого розвитку.

2.3. Роль громадських організацій та інших зацікавлених сторін в муніципальному управлінні

Громадські організації та інші зацікавлені сторони відіграють важливу роль у муніципальному управлінні, сприяючи залученню громадян до прийняття рішень та забезпеченню ефективності і прозорості процесів прийняття рішень. Саме такою організацією є Вища школа публічного управління.

Вища школа публічного управління (далі – Вища школа) є державним закладом післядипломної освіти, що належить до сфери управління Національного агентства України з питань державної служби.

Основними завданнями Вищої школи є:

- провадження освітньої діяльності у сфері післядипломної освіти державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад;

- забезпечення доступності та якості надання освітніх послуг з метою забезпечення професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, а також надання освітніх послуг у сфері публічного управління та адміністрування особам, які займають політичні посади;

- забезпечення індивідуальної траєкторії професійного розвитку державних службовців, посади яких належать до посад державної служби категорії «А»;

- навчально-методичне та наукове забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад;

- надання консультаційних, експертних, просвітницьких та інформаційних послуг державним органам та органам місцевого самоврядування, закладам освіти, фізичним особам, юридичним особам усіх форм власності з питань професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад;

- створення належних умов для роботи осіб, які здійснюють науково-педагогічну, викладацьку діяльність, національних та іноземних фахівців, експертів, державних службовців та інших посадових осіб, які забезпечують провадження освітньої діяльності Вищої школи;

- розвиток партнерства на міжнародному рівні у сфері післядипломної освіти, зокрема впровадження кращого міжнародного досвіду з професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших

заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад;

- забезпечення централізованого проведення оцінювання професійних компетентностей кандидатів під час проходження конкурсу на зайняття посад державної служби у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.

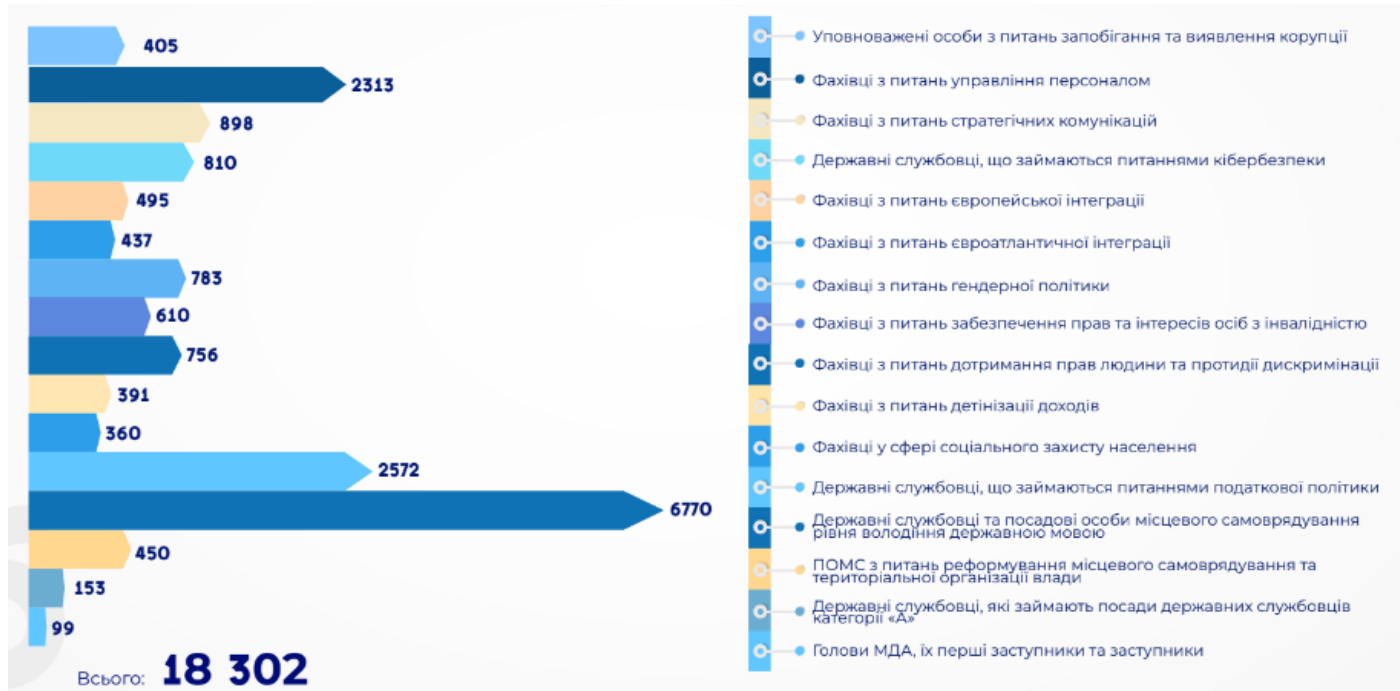


Рис.2.2. Показники виконання державного замовлення за ЗКПК та СКПК у розрізі напрямів підвищення кваліфікації у 2022 році

В останні десятиліття громадські організації та інші зацікавлені сторони стали важливими учасниками муніципального управління в Україні. Це свідчить про розвиток демократичних процесів та залучення громадян до процесів прийняття рішень на місцевому рівні. У цьому рефераті розглянемо роль громадських організацій та інших зацікавлених сторін в муніципальному управлінні в Україні та їх внесок у формування демократичного суспільства.

Громадські організації (ГО) виконують ключову роль у створенні партнерських зв'язків між громадянами та органами місцевого самоврядування. Вони є голосом громади, що відстоює її інтереси та сприяє активному участю громадян у прийнятті рішень. ГО здатні мобілізувати громадські ресурси, представляти інтереси різних груп населення та сприяти розвитку місцевих громад.

Одним з важливих напрямків діяльності громадських організацій є моніторинг діяльності органів місцевого самоврядування. Вони контролюють виконання законодавства, дотримання процедур та принципів прозорості та відкритості в муніципальному управлінні. Громадські організації активно співпрацюють з органами влади та надають рекомендації щодо поліпшення якості прийнятих рішень та ефективності діяльності органів місцевого самоврядування.

Громадські організації також здійснюють важливу функцію представництва інтересів громадян перед органами місцевого самоврядування. Вони сприяють активному залученню громадян до процесу прийняття рішень шляхом організації громадських слухань, обговорень, публічних консультацій тощо. Громадські організації створюють механізми, які дозволяють громадянам брати участь у формуванні місцевих бюджетів, розробці стратегій розвитку міст та сіл, плануванні територій, реалізації проектів важливих для громади.

Крім громадських організацій, існують інші зацікавлені сторони, які беруть участь у муніципальному управлінні. Це можуть бути бізнес-структури, профспілки, освітні та культурні установи, волонтерські групи та інші організації, які мають власні інтереси та сприяють розвитку місцевих громад.

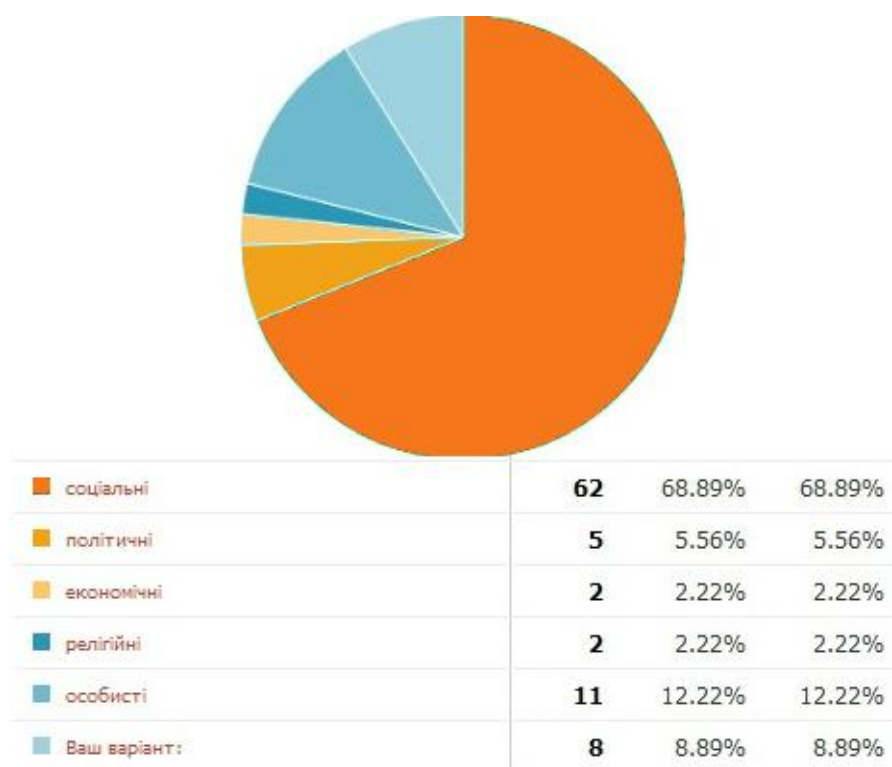


Рис.2.3. Проблеми які можуть вирішувати громадські організації в

Україні

Зацікавлені сторони забезпечують більш широку участь громадян у прийнятті рішень та сприяють ефективному муніципальному управлінню. Вони вносять свої пропозиції, експертні думки, ресурси та здібності у процес прийняття рішень, що дозволяє забезпечити більш розумні, збалансовані та прийнятні для громади результати.

Загалом, громадські організації та інші зацікавлені сторони відіграють важливу роль у муніципальному управлінні в Україні. Вони сприяють зміцненню демократії, залученню громадян до прийняття рішень та формуванню відповідального та відкритого управління на місцевому рівні. Посилення ролі громадських організацій та інших зацікавлених сторін є важливим кроком у розвитку сучасної української муніципальної системи.

Висновки до розділу 2

У результаті дослідження розділу про приклади успішних реформ в муніципальному управлінні в Україні, можна зробити висновок про позитивні зрушення, що відбулися в останні роки. Децентралізація та реформи в муніципальному секторі мали велике значення для розвитку країни, створення ефективного та прозорого управління на місцевому рівні.

Перш за все, варто відзначити роль Асоціації міст України та Її Програми «U-LEAD з Європою» у сприянні реформам. Ці організації активно співпрацюють з місцевими органами влади, надаючи їм фінансову, технічну та консультативну підтримку. Це дозволяє муніципалітетам впроваджувати інноваційні практики та змінювати свою роботу на краще.

Успішні реформи також були здійснені в сфері фінансового управління. Впровадження електронних систем бюджетного планування та моніторингу допомогли забезпечити більшу прозорість та відповідальність у використанні муніципальних коштів. Крім того, вдосконалення системи закупівель та впровадження електронного документообігу сприяли боротьбі з корупцією та

ефективному використанню ресурсів.

У муніципальному управлінні було звернуто увагу також на розвиток громадської участі. Широке впровадження практики громадських слухань, публічного обговорення рішень та залучення громадських організацій до процесу прийняття рішень сприяє більшій демократизації та легітимності муніципальної влади.

Важливим кроком в реформуванні муніципального управління було створення Системи адміністративних послуг. Запровадження "одного вікна" та електронного документообігу спрощує процедури надання адміністративних послуг громадянам та бізнесу, зменшує корупційні ризики та забезпечує швидкий доступ до необхідних послуг.

Успішні реформи в муніципальному управлінні в Україні свідчать про те, що країна йде вперед у напрямку створення ефективної та демократичної системи управління на місцевому рівні. Проте, водночас, варто враховувати, що реформи є процесом, який потребує постійного вдосконалення та підтримки, і викликів, які можуть виникнути у майбутньому. Ці успішні приклади можуть послужити важливим джерелом навчання та інспірації для інших муніципалітетів у розбудові сильних та прозорих систем управління.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МУНІЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

3.1. Законодавчі зміни та інституційні реформи

Загальновідомо, що законодавчі зміни і інституційні реформи є постійним процесом в багатьох країнах. Політичні, соціальні та економічні зміни часто вимагають адаптації законодавства і системи управління для вирішення нових проблем та викликів.

Україна впровадила ряд законів та інституційних змін для боротьби з корупцією. Була створена Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП) та Національне антикорупційне бюро (НАБУ) з метою незалежного розслідування та притягнення до відповідальності корупціонерів. Також було створено Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) для контролю декларування доходів посадових осіб.

САП відповідає за досудове розслідування злочинів, пов'язаних з корупцією, та подання обвинувального акту до суду. НАБУ займається збором доказів у кримінальних провадженнях щодо корупції, проведенням оперативно-розшукових заходів та спеціальних слідчих дій.

Також було створено Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), яке відповідає за контроль за декларуванням доходів посадових осіб. Його завдання включає перевірку декларацій посадових осіб, виявлення можливих конфліктів інтересів та порушень антикорупційного законодавства.

Впровадження цих інституційних змін було спрямовано на створення ефективної системи боротьби з корупцією в Україні та забезпечення незалежності та недоторканості органів, які займаються розслідуванням корупційних злочинів. Однак, важливо відзначити, що реформи ще потребують подальшого вдосконалення та розвитку для досягнення максимальної ефективності.

Україна здійснювала реформу судової системи з метою забезпечення

незалежності та ефективності судів. Було створено Вищий антикорупційний суд для розгляду справ, пов'язаних з корупцією, та Господарський суд для розгляду справ з економічних питань. Також впроваджується система електронного судочинства з метою поліпшення доступу до правосуддя та скорочення корупційних ризиків.

Також було створено Господарський суд, який спеціалізується на розгляді справ з економічних питань. Його завдання полягає в розгляді спорів, пов'язаних з підприємницькою діяльністю, комерційними суперечками та іншими економічними питаннями[11].

Одним з інноваційних кроків у реформі судової системи є впровадження системи електронного судочинства. Це означає, що деякі судові процедури тепер здійснюються в електронному форматі, що полегшує доступ до правосуддя та зменшує можливості корупційних практик. Електронне судочинство передбачає подачу судових позовів, обмін документами, прийняття рішень тощо через електронні засоби.

Ці кроки впроваджені з метою покращити якість судочинства, забезпечити незалежність судів та зменшити ризики корупції в юстиційній системі. Проте, важливо відзначити, що реформа судової системи є складним та тривалим процесом, який потребує подальших зусиль для досягнення повноцінної незалежності та високої якості правосуддя.

Україна провела реформи в енергетичному секторі з метою забезпечення енергетичної незалежності, підвищення ефективності та стимулювання використання відновлюваних джерел енергії.

Україна впровадила механізм ціноутворення на газ, що базується на ринкових принципах. Це дозволяє формувати ціни на газ на основі конкуренції та міжнародних ринкових цін, знижуючи залежність від політичних чинників. Перехід до ринкового ціноутворення на газ має кілька переваг. По-перше, це сприяє підвищенню ефективності використання газу, оскільки ринкова ціна стимулює споживачів шукати альтернативні джерела енергії та знижувати свою залежність від газу. По-друге, це стимулює розвиток конкуренції на ринку газу, що сприяє зниженню цін і покращенню якості послуг. Крім того, така система ціноутворення

зменшує вплив політичних факторів на ціни на газ, що робить їх більш передбачуваними та стійкими.

Проте, перехід до ринкового ціноутворення може також вимагати певних адаптаційних заходів з боку споживачів, особливо якщо нові ціни на газ відрізняються від попередніх. Уряд може вживати заходів для забезпечення соціальної захищеності населення та певних галузей промисловості, щоб зменшити негативний вплив на них.

У великій мірі успіх реформи залежить від ефективного функціонування ринку газу, створення прозорих та недискримінаційних правил гри, а також налагодження ефективної моніторингової та регулюючої системи. Для досягнення цих цілей, влада має розробити відповідні політики та реалізувати їх в практичні дії, співпрацюючи з ринковими учасниками та міжнародними партнерами.

Загалом, впровадження механізму ціноутворення на газ на основі ринкових принципів в Україні має потенціал зробити газовий сектор більш ефективним, конкурентоспроможним та менш залежним від політичних факторів.

Було проведено розділення функцій між компаніями з передачі, постачання та видобутку газу. Це сприяє збільшенню прозорості, конкуренції та ефективності на ринку енергетики.

Розділення функцій між компаніями з передачі, постачання та видобутку газу є важливим кроком у створенні прозорого, конкурентоспроможного та ефективного ринку енергетики. Цей процес, який часто називають "унбандлінгом", дозволяє розділити функції, що відповідають за різні етапи газового ланцюжка, між різними компаніями.

Перш за все, розділення функцій сприяє прозорості на ринку. Окремі компанії, відповідальні за передачу, постачання та видобуток газу, працюють незалежно одна від одної. Це зменшує конфлікт інтересів та забезпечує прозорість у процесі фіксації цін, укладання угод та ведення бізнесу.

Крім того, розділення функцій стимулює конкуренцію на ринку енергетики. З'являються більше гравців, які можуть займатися окремими етапами газового ланцюжка. Це спонукає компанії до пошуку інноваційних рішень,

зниження цін та поліпшення якості послуг, що користується перевагами споживачів.

Нарешті, розділення функцій сприяє ефективності на ринку енергетики. Окремі компанії, спеціалізовані у своїх галузях, можуть оптимізувати свою діяльність та використовувати ресурси більш ефективно. Це може призвести до зменшення витрат та покращення оперативності, що сприяє загальній ефективності на ринку енергетики.

Зазначимо, що успіх розділення функцій між компаніями залежить від належної регуляторної політики, яка забезпечує дотримання прозорих та недискримінаційних правил гри на ринку, а також від ефективного моніторингу та регулювання з боку компетентних органів.

Україна розпочала процес аграрної реформи з метою покращення управління земельними ресурсами та розвитку сільського господарства. Зокрема, було впроваджено ринок землі, що дозволяє власникам землі продавати, купувати та використовувати земельні ділянки за ринковими цінами[9].

Ринок землі передбачає, що власники землі мають право вільно розпоряджатися своїми земельними ділянками, включаючи їх продаж, покупку та використання за ринковими цінами. Це створює сприятливі умови для розвитку сільського господарства, залучення інвестицій та покращення управління земельними ресурсами.

Однак, варто відзначити, що впровадження ринку землі в Україні відбувається поетапно та з певними обмеженнями. Наприклад, земельні ділянки можуть бути продані лише громадянам України та деяким юридичним особам. Також існують обмеження на максимальну площу землі, яку можна придбати одній особі. Це зроблено з метою захисту вітчизняного сільськогосподарського виробника та запобігання накопиченню великих земельних площ однією особою чи компанією.

Реформа аграрного сектора та впровадження ринку землі є складним та важливим процесом для України. Її метою є покращення ефективності сільського господарства, стимулювання інвестицій та розвитку галузі, а також забезпечення справедливого та прозорого управління земельними ресурсами країни.

Ще Україна здійснює реформу банківського сектора з метою підвищення

стійкості, прозорості та ефективності банківської системи. Це включає широкий спектр заходів для зміцнення банківського нагляду, поліпшення процедур реабілітації та ліквідації банків, а також залучення іноземних інвесторів. Ось деякі ключові аспекти банківської реформи в Україні:

1. Зміцнення банківського нагляду: Україна зосереджується на покращенні банківського нагляду та забезпеченні ефективного контролю за діяльністю банків. Це включає вдосконалення нормативно-правової бази, зміцнення фінансового моніторингу та боротьби зі відмиванням грошей.

2. Реабілітація та ліквідація банків: Україна вдосконалює процедури реабілітації та ліквідації банків для забезпечення швидкого та ефективного реагування на проблеми в банківській системі. Це включає створення Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, який забезпечує компенсацію вкладникам у разі банкрутства банків.

3. Залучення іноземних інвесторів: Україна активно працює над залученням іноземних інвесторів до банківського сектора. Це сприяє втіленню передового досвіду та технологій, підвищує конкуренцію в галузі та сприяє зміцненню банківської системи.

4. Банківська реформа є важливим елементом економічного розвитку України. Її метою є забезпечення стабільності банківської системи, захист прав вкладників, збільшення довіри до банків та створення сприятливих умов для фінансового розвитку країни.

Економічний розвиток це не лише про гроші та підвищення загального добробуту громадян. Звичайно, якісне покращення рівня життя є кінцевою метою трансформацій, однак шлях для досягнення цієї мети є комплексним, а методи, подекуди, – не такими очевидними.

Структурна модернізація економіки, відчутне покращення умов ведення бізнесу, імпульс для розвитку вітчизняної промисловості – ось життєво важливий базис для динамічного та інклюзивного зростання, що планується забезпечити низкою системних реформ на досягнення цілі.

Ключові завдання Уряду для досягнення економічного розвитку:

1. Створити сприятливе середовище для розвитку та ведення бізнесу в Україні зробивши ринок максимально чесним та прозорим, а регуляцію – зменшити до необхідного мінімуму;
2. створити сприятливі умови для розвитку сильного та конкурентоспроможного сектору малого і середнього підприємництва, забезпечуючи доступ до фінансів, ринків та створюючи інфраструктуру розвитку малого та середнього бізнесу;
3. забезпечити глибоке реформування енергетичного сектору, створивши умови для досягнення Україною енергетичної незалежності;
4. позбутися обтяжливого баласту для бюджету країни – збиткових державних підприємств, забезпечити ефективне управління стратегічно важливими активами;
5. забезпечити прозоре та ефективне управління земельними ресурсами, формування спроможних територіальних громад шляхом передачі в їх розпорядження сільськогосподарських земель державної власності як основного засобу виробництва та економічного розвитку територій;
6. зробити транспортні послуги в Україні якісними та доступними, а інфраструктуру – сучасною та інтегрованою до міжнародних транспортних мереж.

Виконання комплексу цих завдань та кожного з них окремо призведе до зміцнення державного бюджету, забезпечить умови для модернізації виробництв, включення України до регіональних та глобальних ланцюгів створення доданої вартості, прискорить залучення інвестицій в українську економіку та створення нових робочих місць. Все це відкриє нові можливості для громадян України та у результаті позитивно вплине на якість життя кожного мешканця країни[20].

3.2. Розвиток кадрового потенціалу та підвищення кваліфікації працівників муніципального управління

У сучасному світі, де надзвичайно швидко змінюються економічні, соціальні та політичні умови, важливо мати кваліфікований персонал у муніципальному управлінні. Розвиток кадрового потенціалу та підвищення кваліфікації працівників є ключовим фактором успіху ефективного функціонування муніципальних органів.

Кадровий потенціал є одним з ключових чинників, що впливають на успішну роботу муніципального управління. Ефективна робота муніципалітету залежить від якості й компетентності його працівників. Кадровий потенціал включає в себе кількісний та якісний склад працівників, їхні знання, навички, досвід та потенціал. Розглянемо основні аспекти кадрового потенціалу муніципального управління та його значення для успішної діяльності муніципалітету[5].

1. Кількісний склад кадрового потенціалу

Кількісний склад кадрового потенціалу муніципального управління визначається кількістю працівників, які працюють у муніципальних органах та установах. Це охоплює як керівний персонал, так і спеціалістів з різних сфер діяльності.

Належний кількісний склад кадрового потенціалу є важливим для забезпечення ефективності та функціонування муніципального управління. Визначення оптимальної кількості працівників базується на аналізі завдань та функцій, які вони повинні виконувати, а також на потребах громади, які мають бути задоволені.

Під час визначення кількісного складу кадрового потенціалу важливо враховувати різні фактори, такі як:

- **Обсяг роботи:** Оцінка обсягу роботи, який потрібно виконувати в муніципальному управлінні, включаючи адміністративні завдання, планування, фінансовий управління, соціальні послуги та інші функції.
- **Функціональні обов'язки:** Визначення ролі та функцій кожного працівника у муніципальному управлінні та встановлення необхідної кількості спеціалістів для кожної позиції.
- **Професійні навички:** Оцінка необхідних професійних навичок та

кваліфікації працівників для ефективного виконання завдань.

- Забезпечення контингенту: Розробка стратегії набору та утримання кадрів, включаючи процеси рекрутингу, відбору, навчання та розвитку працівників.
- Бюджетні обмеження: Урахування фінансових можливостей муніципалітету для забезпечення достатньої кількості працівників.

Важливо збалансувати кількість працівників у муніципальному управлінні, щоб не було ні перенавантаження, ні недостатньої робочої сили. Оптимальний кількісний склад кадрового потенціалу допомагає ефективно виконувати завдання, забезпечує якісну роботу та сприяє розвитку муніципального управління.

2. Якісний склад кадрового потенціалу

Якісний склад кадрового потенціалу є одним з важливих аспектів успішної діяльності будь-якої організації, включаючи муніципальне управління. Він визначається компетентністю, знаннями, навичками та досвідом працівників. У даному рефераті будуть розглянуті основні аспекти якісного складу кадрового потенціалу муніципального управління та його значення для успішного функціонування організації.

Знання та освіта є ключовими елементами якісного складу кадрового потенціалу. Працівники муніципального управління повинні мати необхідні знання про законодавство, процеси управління, фінансові та бюджетні аспекти, планування та стратегічне управління. Крім того, вони повинні бути ознайомлені з основними принципами демократичного управління та вміти застосовувати їх у своїй роботі.

Освіта також грає важливу роль у формуванні якісного кадрового потенціалу. Професійна підготовка та спеціалізація відповідно до конкретних функцій та завдань муніципального управління допомагають працівникам розуміти основні принципи та практики управління та ефективно виконувати свої обов'язки.

Навички та компетентність працівників також впливають на якісний склад кадрового потенціалу муніципального управління. Вони повинні мати необхідні навички управління проектами, комунікації, міжособистісних взаємин, прийняття рішень, аналітики та інших професійних компетенцій, необхідних для

ефективної роботи в управлінській сфері. Крім того, важливо мати лідерські якості, такі як здатність мотивувати співробітників, сприяти розвитку команди та вирішувати конфлікти.

Досвід роботи відіграє важливу роль у формуванні якісного складу кадрового потенціалу. Професіонали з практичним досвідом у муніципальному управлінні мають знання та навички, отримані в процесі роботи з певними завданнями та ситуаціями, і можуть ефективно використовувати їх для вирішення проблем та досягнення цілей.

Окрім того, професійний розвиток є важливим аспектом формування якісного кадрового потенціалу. Працівники муніципального управління повинні мати можливість постійно оновлювати свої знання та навички через навчання, тренінги, семінари, стажування та інші форми професійного розвитку. Це допомагає працівникам відповідати сучасним вимогам та ефективно впроваджувати нові підходи та інновації у свою роботу.

Якісний склад кадрового потенціалу муніципального управління є важливим фактором для успішної діяльності організації. Він включає знання, освіту, навички, компетентність та досвід працівників. Крім того, професійний розвиток є важливим аспектом формування якісного кадрового потенціалу. Забезпечення належного рівня кваліфікації та компетентності працівників допомагає забезпечити ефективну роботу муніципального управління та досягнення поставлених цілей.

3. Розвиток кадрового потенціалу

Розвиток кадрового потенціалу є необхідним для забезпечення постійного покращення роботи муніципального управління. Він включає в себе різні заходи, такі як навчання, тренінги, семінари, стажування та інші форми професійного розвитку працівників. Розвиток кадрового потенціалу допомагає працівникам оновлювати свої знання та навички, розвивати нові компетенції та підвищувати свою ефективність у роботі.

Кадровий потенціал муніципального управління є важливим фактором для успішної діяльності муніципалітету. Він включає якісний та кількісний склад працівників, які мають необхідні знання, навички та досвід. Розвиток кадрового

потенціалу через навчання та професійний розвиток є необхідним для покращення роботи муніципального управління і впровадження сучасних підходів у вирішенні завдань громади.

Розвиток кадрового потенціалу є одним із ключових аспектів успішного функціонування будь-якої організації, включаючи муніципальне управління. Кадровий потенціал визначається компетенціями, знаннями, навичками та досвідом працівників.

Перший крок у розвитку кадрового потенціалу полягає в аналізі потреб організації. Муніципальне управління повинно з'ясувати, які конкретні компетенції та навички необхідні для ефективного виконання завдань. Це може включати знання процесів управління, законодавства, бюджетування, комунікаційних навичок та інших професійних вимог. Аналіз потреб допомагає визначити пріоритети розвитку та створити план дій.

Один із найефективніших способів розвитку кадрового потенціалу є навчання та підвищення кваліфікації працівників. Це може включати проведення тренінгів, семінарів, конференцій, курсів або залучення до професійних програм. Такі заходи допомагають працівникам отримати нові знання, оновити свої навички, ознайомитися з сучасними тенденціями та кращими практиками управління.

Лідерські якості є важливим елементом розвитку кадрового потенціалу муніципального управління. Працівники повинні мати можливість розвивати свої навички управління, мотивації, комунікації та співпраці. Розвиток лідерських якостей сприяє підвищенню ефективності роботи, формуванню сильних команд та вирішенню конфліктів.

Муніципальне управління повинно забезпечувати можливості для кар'єрного розвитку своїх працівників. Це може включати надання можливостей для зростання по службі, участь у проектах, розвиток спеціалізованих навичок та залучення до виконання стратегічних завдань. Кар'єрний розвиток сприяє залученню та збереженню талановитих працівників, а також підвищує мотивацію та відданість організації.

Розвиток кадрового потенціалу є необхідним елементом успішної

діяльності муніципального управління. Аналіз потреб, навчання та підвищення кваліфікації, розвиток лідерських якостей та кар'єрний розвиток сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності працівників та організації в цілому. Розвиток кадрового потенціалу є постійним процесом, який вимагає уваги та інвестицій з боку муніципального управління для досягнення успіху та досягнення стратегічних цілей.



Рис.3.1. Основні принципи підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади

Фактори, що впливають на розвиток кадрового потенціалу

а) Рекрутинг та відбір: Важливо проводити конкурсний відбір працівників на посади в муніципальному управлінні, залучати кваліфікованих фахівців із відповідним досвідом і знаннями.

б) Навчання та розвиток: Професійний розвиток працівників повинен бути постійним процесом. Надання можливостей для отримання нових знань, навичок та компетенцій допоможе покращити їхню продуктивність та пристосованість до змін.

в) Мотивація та стимулювання: Належна система мотивації, включаючи заробітну плату, премії, можливості кар'єрного зростання та інші форми винагород, сприяє підвищенню ефективності працівників.

г) Розвиток лідерського потенціалу: Важливо ідентифікувати та розвивати талановитих співробітників з лідерськими якостями, оскільки вони

можуть стати майбутніми керівниками та забезпечити стабільність управління.

Інструменти підвищення кваліфікації працівників муніципального управління

а) Семінари та тренінги: Організація спеціалізованих тренінгів та семінарів дозволяє працівникам оновлювати свої знання, обмінюватися досвідом та вдосконалювати професійні навички.

б) Онлайн-курси: Використання електронних навчальних ресурсів та онлайн-курсів дає змогу працівникам самостійно підвищувати свою кваліфікацію в зручний для них час.

в) Міжнародний обмін досвідом: Організація обміну досвідом з іншими муніципалітетами, які мають успішний досвід управління, сприяє підвищенню професійного рівня працівників.

Розвиток кадрового потенціалу та підвищення кваліфікації працівників муніципального управління є важливими завданнями для досягнення успіху в управлінні місцевими справами. Забезпечення кваліфікованого персоналу, постійне навчання, мотивація та розвиток лідерського потенціалу сприятимуть зміцненню ефективності та розвитку муніципальних органів.

3.3. Залучення громадськості до процесу управління та прийняття рішень

Громадяни мають потенціал і можуть впливати на управління та прийняття рішень в муніципальному управлінні на різних рівнях. Одним з основних засобів впливу громадян на муніципальне управління є вибори місцевих органів влади. Громадяни мають можливість обрати своїх представників, які будуть вирішувати питання місцевого розвитку та управління. Голосування на виборах є важливим способом впливу на формування складу місцевих рад та мерів.

Організація громадських слухань є ефективним механізмом залучення громадян до прийняття рішень. Це дає можливість громадянам висловити свої погляди, пропозиції та обговорити плани та проекти, що стосуються їхнього

місцевого середовища. Результати громадських слухань повинні бути враховані при прийнятті рішень. Громадські організації та активісти грають важливу роль у муніципальному управлінні. Вони можуть вести аналіз проблем, вносити пропозиції щодо поліпшення системи, виступати з ініціативами та мобілізувати громаду навколо конкретних питань. Це може включати проведення кампаній, лобіювання інтересів громади та співпрацю з органами місцевого самоврядування.

Громадяни мають право звертатися до органів місцевого самоврядування зі своїми проблемами, питаннями та пропозиціями. Це може бути здійснено через письмові звернення, зустрічі з представниками влади, публічні засідання тощо. Звернення громадян мають бути враховані та отримувати адекватну відповідь.

Також, громадяни можуть виконувати роль моніторів та наглядачів за діяльністю місцевих органів влади. Це включає стеження за виконанням прийнятих рішень, витратами бюджетних коштів та загальною діяльністю владних структур. Якщо виникають порушення або недоліки, громадяни можуть висувати свої претензії та вимагати внесення змін.

Важливо зауважити, що активна участь громадян у процесах муніципального управління сприяє покращенню демократії, ефективності та легітимності прийнятих рішень. Громадський контроль та взаємодія між владою та громадою є ключовим елементом розвитку муніципальної системи управління.

Залучення громадськості до процесу управління та прийняття рішень є важливою складовою демократичного суспільства. Цей процес дозволяє громадянам брати активну участь у формуванні політики, сприяє зближенню влади і населення, а також сприяє більш зрозумілому та прозорому прийняттю рішень.

Одним із способів залучення громадськості є публічні консультації. Це можуть бути публічні засідання, дискусії, відкриті форуми або онлайн-консультації. Під час таких зустрічей громадяни мають можливість висловити свої думки, запитати питання, висловити свої пропозиції та рекомендації щодо рішень, які приймаються. Організатори можуть використовувати зібрані відповіді та пропозиції для уточнення політики або прийняття кращих рішень.

Іншим способом залучення громадськості є створення рад або комітетів з

представниками громадськості. Ці органи можуть брати участь у прийнятті рішень, консультувати органи влади і давати рекомендації з певних питань. Представники громадськості можуть мати різний рівень представництва, від регіонального до місцевого, що забезпечує широке представництво і різноманітність думок.

Онлайн - комунікація також грає важливу роль у залученні громадськості до процесу управління. Соціальні мережі та платформи сприяють широкому обміну думками та ідеями між громадянами та органами влади. Організація опитувань та онлайн-голосувань також дозволяє отримати відгуки громадськості та оцінити їхнє ставлення до рішень.

Узагальнюючи, залучення громадськості до процесу управління та прийняття рішень вимагає відкритості, прозорості та активного спілкування з громадянами. Це сприяє більшій демократизації процесу та гарантує, що рішення враховують потреби та думки всіх зацікавлених сторін. Україна активно працює над залученням громадськості до процесу управління та прийняття рішень. Декілька важливих механізмів та інструментів використовуються для забезпечення участі громадськості в управлінні країною.

Залучення громадськості до процесу управління та прийняття рішень може бути організоване за допомогою різних методів і інструментів. Нижче наведена таблиця, яка включає деякі з них:

Таблиця 3.1

Залучення громадськості до процесу управління та прийняття рішень

Метод/інструмент	Опис
Громадські слухання	Організовані зустрічі, де громадськість має можливість висловити свої погляди та думки щодо конкретних питань.
Консультації та опитування	Збір думок, пропозицій та інформації від громадськості за допомогою опитувань, анкет або

		інтернет-консультацій.
Робочі групи		Групи, що складаються з представників громадськості та представників влади, які спільно працюють над питаннями та розробляють рекомендації.
Партнерство з громадськими організаціями	з	Співпраця з неприбутковими організаціями та громадськими групами з метою врахування їхніх поглядів та досвіду у процесі управління та прийняття рішень.
Електронна демократія		Використання електронних платформ та інтернет-інструментів для залучення громадськості до обговорень та прийняття рішень.
Громадські комітети		Створення комітетів з представників громадськості, які займаються конкретними питаннями та надають рекомендації щодо управління та рішень.
Прозорість та доступ до інформації		Забезпечення доступу громадськості до інформації про процеси управління та прийняття рішень, зокрема за допомогою публікацій, веб-сайтів, звітів тощо.

1. Громадські ради: Уряд України створив громадські ради при міністерствах та інших владних органах. Ці ради складаються з представників громадськості та експертів, які надають поради з питань формування політики та реалізації проектів. Їхні думки та пропозиції враховуються при прийнятті рішень.

2. Публічні консультації: Владні органи проводять публічні консультації з громадськістю щодо різних питань, які стосуються суспільства. Це можуть бути законопроекти, регулювання економіки, соціальні питання та інше. Громадськість має можливість висловити свої думки та пропозиції, які враховуються при прийнятті рішень.

3. Відкриті дані: Україна активно працює над розширенням доступу до відкритих даних, що дозволяє громадськості аналізувати і моніторити діяльність органів влади. Це створює можливості для громадських організацій, журналістів та громадян активно сприяти контролю над діями уряду та владних структур.

4. Онлайн - платформи: Україна використовує онлайн-платформи для залучення громадськості до управління. Наприклад, платформа "Електронна демократія" дозволяє громадянам висловлювати свої думки та голосувати за

рішення з певних питань.

5. Громадські обговорення: Організація громадських обговорень, публічних слухань та консультацій є поширеними практиками в Україні. Вони надають можливість громадськості висловити свої думки та пропозиції, а також обговорити важливі питання з представниками влади.

Ці механізми та інструменти сприяють залученню громадськості до процесу управління та прийняття рішень в Україні. Прозорість, відкритість та активна комунікація між владою та громадськістю є важливими принципами, які допомагають створити більш демократичне суспільство.

Висновки до розділу 3

В процесі аналізу системи муніципального управління в Україні, було виявлено кілька ключових проблем, які впливають на її ефективність та результативність. Незважаючи на певний прогрес, досягнутий в останні роки, все ще є потреба в подальшому розвитку системи муніципального управління, щоб забезпечити належний рівень послуг для громадян та підвищити ефективність роботи органів місцевого самоврядування.

На основі проведеного аналізу, рекомендую такі заходи для подальшого розвитку системи муніципального управління в Україні:

1. Зміцнення законодавчої бази: Для забезпечення стабільності та ефективності системи муніципального управління необхідно провести реформи, спрямовані на поліпшення законодавчої бази. Закони повинні бути чіткими, узгодженими та відповідати потребам сучасного суспільства. Важливо також забезпечити прозорість та відповідальність у роботі органів місцевого самоврядування.

2. Розвиток місцевого фінансування: Необхідно забезпечити адекватне фінансування муніципалітетів, щоб вони могли забезпечити належний рівень послуг для громадян. Розширення місцевих доходів та впровадження ефективних механізмів управління фінансовими ресурсами допоможуть підвищити

самостійність та фінансову стійкість муніципалітетів.

3. Посилення роль громадськості: Важливо стимулювати активну участь громадян у прийнятті рішень, що стосуються їх життя та розвитку місцевої території. Необхідно створити механізми для залучення громадськості до процесів планування та виконання проєктів, проводити консультації та громадські слухання. Це сприятиме покращенню якості прийнятих рішень та забезпечить більшу легітимність місцевих органів управління.

4. Розвиток кадрового потенціалу: Необхідно забезпечити професійний розвиток та підвищення кваліфікації працівників муніципальної влади. Важливо надати їм необхідні знання та навички у сфері управління, фінансів, місцевого розвитку та інших суміжних областей. Також слід залучати молодих та талановитих фахівців до роботи в органах місцевого самоврядування та створювати сприятливі умови для їхнього професійного зростання.

5. Застосування інформаційних технологій: Використання сучасних інформаційних технологій може покращити якість та ефективність муніципального управління. Електронні сервіси, системи електронного документообігу та інші інструменти допоможуть автоматизувати процеси, забезпечити швидку та зручну взаємодію між громадянами та органами влади, а також підвищити прозорість та доступність інформації.

Ці рекомендації спрямовані на покращення системи муніципального управління в Україні, забезпечення ефективності та відкритості органів місцевого самоврядування, а також забезпечення належного рівня послуг для громадян. Реалізація цих заходів вимагатиме спільних зусиль з боку держави, органів місцевого самоврядування, громадськості та інших зацікавлених сторін.

ВИСНОВКИ

Трансформація системи муніципального управління в Україні є невід'ємною складовою реформування держави та покращення демократичних процесів на місцевому рівні. Завдяки цій трансформації досягається більша прозорість, відкритість та ефективність в діяльності муніципальних органів управління.

Процес трансформації включає децентралізацію влади, розвиток інституційної бази, професійний розвиток працівників та залучення громадськості. Децентралізація влади надає муніципальним органам більшу автономію та можливість самостійного вирішення питань, що стосуються місцевого розвитку. Розвиток інституційної бази включає створення відповідних нормативно-правових актів та механізмів для ефективної роботи органів місцевого самоврядування. Професійний розвиток працівників муніципального управління сприяє підвищенню їхньої компетентності та забезпечує високу якість надання послуг громаді. Залучення громадськості створює умови для більшого впливу громади на прийняття рішень та забезпечує більшу відкритість та підзвітність органів управління перед громадою.

Трансформація системи муніципального управління в Україні, довготривалим процес та вимагає системного підходу, активної співпраці між всіма зацікавленими сторонами та належного фінансування. Лише шляхом впровадження ефективної системи муніципального управління можна досягти сталого розвитку та покращення якості життя громадян на місцевому рівні.

На підставі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки:

1. Децентралізація влади, яка передбачає перекладання повноважень та ресурсів на рівень місцевого самоврядування, сприяє більшому залученню громадян до процесів управління та вирішення проблем місцевого рівня.

2. Важливим аспектом трансформації є створення сильної інституційної бази, яка включає законодавчу підтримку, розробку процедур та

механізмів роботи органів місцевого самоврядування.

3. Професійний розвиток працівників муніципального управління є важливим фактором успішної трансформації. Це включає навчання, підвищення кваліфікації, розвиток лідерських якостей та компетенцій.

4. Залучення громадськості до прийняття рішень та контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування сприяє більшій відкритості, прозорості та довірі в роботу муніципальних органів.

Таким чином, трансформація системи муніципального управління в Україні є важливим етапом у зміцненні демократії, розвитку громад та забезпеченні сталого розвитку на місцевому рівні. Цей процес вимагає системного підходу, підтримки з боку держави та активної участі громадськості для досягнення позитивних змін у муніципальному управлінні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні".
2. Закон України "Про місцеві державні адміністрації".
3. Державна служба України зайнятості. Офіційний сайт. <http://www.dcz.gov.ua/>.
4. Кабінет Міністрів України. Офіційний сайт. <http://www.kmu.gov.ua/>.
5. Міністерство розвитку громад та територій України. Офіційний сайт. <http://www.minregion.gov.ua/>.
6. Міністерство юстиції України. Офіційний сайт. <http://www.minjust.gov.ua/>.
7. Державна служба України з питань національної безпеки і оборони. Офіційний сайт. <http://www.sbu.gov.ua/>.
8. Андрієвська, Ю. (2018). Трансформація системи муніципального управління в Україні: проблеми та перспективи. Публічне управління та адміністрування, (2), С. 111-117.
9. Глущенко, І. В. (2017). Формування системи муніципального управління в Україні: науково-практичний аспект. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Політологія, (3), С. 46-49.
10. Дзінько, О. (2016). Муніципальне управління в Україні: стан, проблеми та перспективи. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України, С. 139-147.
11. Мельник, Н. М., & Дронь, І. В. (2017). Муніципальне управління в контексті реформи децентралізації в Україні. Економічний вісник НТУУ "КПІ", (3), С. 51-57.
12. Олексійчук, В. (2019). Трансформація системи муніципального управління в контексті реформи децентралізації в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Політологія, (2), С. 81-86.
13. Чубукова, Т. (2020). Трансформація муніципального управління в Україні: виклики та можливості. Вісник Одеського національного університету

імені І. І. Мечникова. Серія: Політичні науки, (2), С. 53-59.

14. Батанов О. В. Що таке місцеве самоврядування з точки зору права? / О. В. Батанов // Правова держава: Щорічник наукових праць Ін-ту держави і права ім. В. М. Корецького НАН України. – 2011. – Вип. 18. – С. 183.

15. Держава і громадянське суспільство в Україні: проблеми взаємодії: монографія / За ред. І. О. Кресіної. – К. : Логос, 2009. – С. 278-279. 13. Цветков В. В. Державне управління і політика : монографія / В. В. Цветков, В. М. Селіванов, О. В. Скрипнюк. – К. : Видавництво «Абрис», 2010. – С. 138.

16. Батанов О. В. Діалектика місцевого самоврядування та прав людини (від стереотипів минулого до сучасного розуміння) / О. В. Батанов // Конституція і конституціоналізм в Україні: вибіркові проблеми. Збірник наукових праць членів Товариства конституційного права / Відп. ред. Мартиненко П. Ф., Кампо В. М. – К. : «Купріянова», 2007. – С. 186-187.

17. . Батанов О. В. Деякі проблеми становлення муніципального права як галузі національного права України / О. В. Батанов // Правова держава: Щоріч. наук. пр. Ін-ту держави і права ім. В. М. Корецького НАН України. – 2012. – Вип. 20. – С. 181.

18. Гелей С. Д. Політико-правові системи світу / С. Д. Гелей, С. М. Рутар. – К. : Знання, 2015. – С. 222-223.

19. Губрієнко О. М. Політико-правова характеристика сучасних федеративних держав / О. М. Губрієнко // Вісник Запорізького національного ун-ту. Серія: Юридичні науки. – 2009. – № 2. – С. 36-37.

20. Квітка, С. А. (2015). Принцип субсидіарності та процеси децентралізації в Україні. Аспекти публічного управління, 3 (4), С. 28–35.

21. Кравченко, В. В. (2014). Проблеми законодавчого закріплення компетенції місцевого самоврядування в контексті реформи місцевого самоврядування в Україні. Аспекти публічного управління, С. 11–12.