

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: "Дослідження організаційно-виконавчої діяльності публічної організації, на прикладі Тернопільської міської ради"

Виконала: студентка 6 курсу, групи БАм
спеціальності Публічне управління та адміністрування

281

(шифр і назва спеціальності)

Філик А. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Гарматюк О. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Галушак М. П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Островська Г. Й.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кирич Н. Б.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« »

20__ р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 281, публічне управління та адміністрування

(шифр і назва спеціальності)

студенту

Філик Анастасії Вадимівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Дослідження організаційно-виконавчої діяльності публічної організації, на прикладі Тернопільської міської ради

Керівник роботи к.е.н, доц. Гарматюк Оксана Олегівна

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «__» _____ 20__ року № _____

2. Термін подання студентом завершеної роботи 18.12.2020р.

3. Вихідні дані до роботи нормативні документи Тернопільської міської ради, штатний розпис працівників Тернопільської міської ради

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Теоретичні аспекти вивчення організаційно-виконавчої діяльності публічної організації

Дослідження організаційно-виконавчої діяльності Тернопільської міської ради

Покращення організаційно-виконавчої діяльності Тернопільської міської ради

Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
4.1 Охорона праці	Шерстюк Р.П., д.е.н., доцент		
4.2. Безпека в надзвичайних ситуаціях	Стручок В.С., ст.викл.		
Нормоконтроль	Галушак М.П., к.т.н., доц.		

7. Дата видачі 2.10.2020 р.
завдання

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ		
2	Дослідження діяльності органів місцевого самоврядування як складових організаційно-виконавчої діяльності у системі публічного управління		
3	Чинники забезпечення організаційно-виконавчої діяльності органів місцевого самоврядування в умовах трансформації політичної системи України		
4	Сучасні принципи організаційно-виконавчої діяльності системи місцевого самоврядування в Україні		
5	Характеристика функцій, повноваження та соціально-економічних завдань Тернопільської міської ради		
6	Аналізування фінансового потенціалу територіальної громади міста Тернопіль		
7	Дослідження надання адміністративних послуг як складових організаційно-виконавчої діяльності у місті Тернопіль		
8	Пропозиції підвищення якості та доступності надання державних і муніципальних послуг населенню міста Тернопіль		
9	Проект створення внутрішнього навчального центру для держслужбовців на базі Тернопільської міської ради		
10	Підвищення ефективності персоналу з надання адміністративних послуг		
11	Стан та організація процесу охорони праці у Тернопільській міській раді		
12	Забезпечення проведення основних заходів організаційно-виконавчої діяльності публічною організацією у випадку загрози та виникнення надзвичайних ситуацій		
13	Висновки та пропозиції		
14	Бібліографія		
15	Додатки		

Студент

(підпис)

Філик А. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Гарматюк О. О.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Тема «Дослідження організаційно-виконавчої діяльності публічної організації, на прикладі Тернопільської міської ради»

Кваліфікаційна робота магістра: 78 с., 10 рис., 20 табл., 6 додатків, 48 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – організаційно-виконавча діяльність Тернопільської міської ради.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідження організаційно-виконавчої діяльності та особливостей роботи публічної організації, розроблення теоретико-методичних та науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-виконавчої діяльності Тернопільської міської ради.

Методи дослідження – діалектичний метод, системний метод, функціональний метод, а також комплексний підхід із застосуванням таких методів, як оцінювання, групування, порівняння, синтезу, деталізації, узагальнення.

Запропоновано заходи з покращення організаційно-виконавчої діяльності Тернопільської міської ради, а саме розроблено пропозиції щодо підвищення якості та доступності надання державних і муніципальних послуг населенню міста Тернопіль, проект створення внутрішнього навчального центру для держслужбовців на базі Тернопільської міської ради, запропоновані заходи з підвищення ефективності роботи персоналу з надання адміністративних послуг.

Результати впроваджено у діяльність Тернопільської міської ради.

Ключові слова: публічна організація, організаційно-виконавча діяльність, дохідна частина бюджету, витратна частина бюджету, адміністративні послуги.

ANNOTATION

Topic: «Research of organizational-executive activity of a public organization on the example Ternopil city council»

Master's research paper: 78 p., 10 pic., 20 tables, 6 additions, 48 literary sources.

Subject of study – organizational-executive activity of Ternopil city council.

The purpose of the qualification work - research of organizational and executive activity and features of work of the public organization, development of theoretical-methodological and scientific-practical recommendations for improvement organizational-executive activity of Ternopil city council.

Research methods - dialectical method, system method, functional method, and also integrated approach with application methods such as evaluation, grouping, comparison, synthesis, detailing, generalization.

Suggested improvement measures organizational-executive activity of Ternopil city council, namely developed proposals for quality improvement and availability of state and municipal services for population of Ternopil city, project of creation of an internal training center for civil servants based on Ternopil city council, proposed measures to improve staff efficiency for the provision of administrative services.

The results are implemented in the activities of Ternopil city council.

Keywords: public organization, organizational-executive activity, revenue part of the budget, expenditure part of the budget, administrative services.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ВИКОНАВЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1	Дослідження діяльності органів місцевого самоврядування як складових організаційно-виконавчої діяльності у системі публічного управління
1.2	Чинники забезпечення організаційно-виконавчої діяльності органів місцевого самоврядування в умовах трансформації політичної системи України
1.3	Сучасні принципи організаційно-виконавчої діяльності системи місцевого самоврядування в Україні
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ВИКОНАВЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	
2.1	Характеристика функцій, повноваження та організаційно-виконавчих завдань Тернопільської міської ради
2.2	Аналізування фінансового потенціалу територіальної громади міста Тернопіль
2.3	Дослідження надання адміністративних послуг як складових організаційно-виконавчої діяльності у місті Тернопіль
РОЗДІЛ 3. ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ВИКОНАВЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	
3.1	Пропозиції щодо підвищення якості та доступності надання державних і муніципальних послуг населенню міста Тернопіль
3.2	Проект створення внутрішнього навчального центру для держслужбовців на базі Тернопільської міської ради
3.3	Підвищення ефективності персоналу з надання адміністративних послуг

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1	Стан та організація процесу охорони праці у Тернопільській міській раді.	62
4.2	Забезпечення проведення основних заходів організаційно-виконавчої діяльності публічною організацією у випадку загрози та виникнення надзвичайних ситуацій	66
	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	70
	БІБЛІОГРАФІЯ	73
	ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми. Нині система місцевого самоврядування в Україні, як найефективніший засіб місцевого управління та розвитку територій, вже набула певних сталих форм. Проте, це не означає, що немає потреби шукати шляхи її подальшого розвитку та вдосконалення. Тому необхідно здійснювати постійний пошук можливостей підвищення ефективності цієї системи. Вважаємо, що досить перспективними концепціями ефективного публічного управління на місцевому рівні є використання місцевого самоврядування як школи для виховання свідомих громадян з населення міста. Також варто розмежовувати повноваження між місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування та вирішувати питання фінансування органів публічної влади, оскільки без належно сформованої, налагодженої та законодавчо підкріпленої фінансової бази усі можливості місцевого самоврядування залишаться лише на папері.

Відповідно, **мета** кваліфікаційної роботи магістра – дослідити організаційно-виконавчу діяльність та особливості роботи публічної організації – Тернопільської міської ради, розробити теоретико-методичні та науково-практичні рекомендації щодо удосконалення організаційно-виконавчої діяльності публічної установи.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати **завдання**, а саме:

- дослідити діяльності органів місцевого самоврядування як складових організаційно-виконавчої діяльності у системі публічного управління;
- визначити чинники забезпечення організаційно-виконавчої діяльності органів місцевого самоврядування в умовах трансформації політичної системи України
- розкрити сучасні принципи організаційно-виконавчої діяльності системи місцевого самоврядування в Україні;
- охарактеризувати функції, повноваження та соціально-економічні завдання Тернопільської міської ради;

- проаналізувати фінансовий потенціал територіальної громади міста Тернопіль;
- дослідити надання електронних послуг як складових організаційно-виконавчої діяльності у місті Тернопіль;
- пропонувати підвищення якості та доступності надання державних і муніципальних послуг населенню міста Тернопіль;
- рекомендувати проект створення внутрішнього навчального центру для держслужбовців на базі територіальної громади;
- реалізувати підвищення ефективності ресурсу персоналу з надання адміністративних послуг.

Об'єктом дослідження є організаційно-виконавча діяльність Тернопільської міської ради.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти організаційно-виконавчої діяльності та перспектив розвитку публічної організації – органу місцевого самоврядування.

Методи дослідження. Для забезпечення досягнення поставленої мети був використаний діалектичний метод, який передбачає неприпустимість одностороннього підходу до явищ, врахування їх суперечливості. Також у роботі використовувався системний метод (метод системно-структурного аналізування), з яким тісно пов'язаний функціональний метод, а також комплексний підхід із застосуванням таких методів, як оцінювання, групування, порівняння, синтезу, деталізації, узагальнення.

Джерела дослідження. Інформаційно-емпіричною базою дослідження слугували наукові праці теоретичного та методичного характеру як вітчизняних, так і закордонних учених і фахівців у галузі публічного управління, реінжинірингу, теорії й практики прийняття управлінських рішень в публічних органах влади, пов'язані з формуванням розвитку організаційно-виконавчої діяльності держави (регіону, міста). Також були використані державні програми, програми соціально-економічного розвитку регіонів і міст, статистичні дані Української служби державної статистики, а також матеріали міжнародних, всеукраїнських та

регіональних науково-практичних конференцій, Інтернет-ресурси та особисті розроблення автора, отримані у процесі дослідження.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає у формуванні теоретико-методичних положень та розробці науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-виконавчої діяльності Тернопільської міської ради на основі пропозиції підвищення якості та доступності надання державних і муніципальних послуг населенню міста Тернопіль; рекомендації проекту створення внутрішнього навчального центру для держслужбовців на базі територіальної громади; реалізації підвищення ефективності ресурсу персоналу з надання адміністративних послуг.

Практичне та науково-пізнавальне значення полягають у тому, що його основні положення та висновки можуть бути використані у практиці організаційно-виконавчої діяльності Тернопільської міської ради. Робота пройшла апробацію на III Міжнародній науково-практичній конференції «Priority directions of science and technology development» (м. Київ, 22-24 листопада 2020 року) та IX Міжнародній науково-технічній конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій» (м. Тернопіль, 25-26 листопада 2020 року).

Структура й обсяг дипломної магістерської роботи. Магістерська робота складається з вступу, чотирьох розділів, висновків, бібліографії, додатків. Загальний обсяг роботи – 78 сторінок комп'ютерного тексту, вона містить 20 таблиць і 10 рисунків, 6 додатків, бібліографію із 48 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ВИКОНАВЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Дослідження діяльності органів місцевого самоврядування як складових організаційно-виконавчої діяльності у системі публічного управління

Існує широке різноманіття підходів до поняття публічного управління від нормотворчої діяльності до формування суспільних соціально-економічних відносин. Публічне управління передбачає виявлення стійких зв'язків і закономірностей з урахуванням впливу зовнішнього середовища, розвиток на цій основі сучасних форм державно-приватного партнерства, при якому враховуються прямі та зворотні зв'язки впливу державної політики. На наш погляд, публічне управління повинно розглядатися як урегульована нормами, правилами та процедурами система взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування із суб'єктами громадянського суспільства з метою реалізації суспільних потреб і інтересів на основі врахування методів публічного впливу на керований об'єкт і та державно-приватного партнерства.

Політична система України станом на сьогодні перебуває у динамічному стані, що зумовлюється низкою факторів. У першу чергу, на політичну систему вагомий вплив здійснює безперервний розвиток суспільних відносин, активні тенденції до становлення громадянського суспільства, його демократизації та гуманізації. Однак, також можна виділити і негативні фактори формування сучасної політичної системи України, серед яких варто підкреслити стрімке падіння авторитету політичної еліти, нестабільність влади. Всі ці зміни та умови трансформації впливають безпосередньо на інститути, які формують структуру політичної системи, одним з яких являється місцеве самоврядування. Станом на сьогодні місцеве самоврядування є одним із центральних інститутів публічної

влади, який потребує нагального реформування. Дана форма реалізації народовладдя є суттєвим показником демократизації та гуманізації суспільства.

Тому, в умовах розвитку політичної системи України необхідно ґрунтовно підійти до розширення функціонального арсеналу місцевого самоврядування та удосконалення його змістовного наповнення. Мова йде не лише про пошук нових напрямів діяльності місцевого самоврядування, а й про критичне осмислення вже існуючих функцій, наповнення їх змістом, який відповідає потребам суспільства. Не можна не погодитися із позицією А.С. Матвієнка, який зазначає, що важливим пріоритетним напрямом реформування політичної системи має стати організація такої системи місцевого самоврядування, яка максимально забезпечить задоволення інтересів громадян у всіх сферах їх життєдіяльності [30].

Ми підтримуємо дану ґрунтовну позицію та зазначаємо, що враховуючи той факт, що місцеве самоврядування є, спершу, механізмом, який здійснює вплив на суспільство, то питання напрямів даного впливу є принциповим у контексті становлення громадянського суспільства. Функції місцевого самоврядування повинні, у першу чергу, реалізовуватися у керунку забезпечення стабільності та упорядкованості відносин на місцевому рівні та гарантування конституційного права громадян на місцеве самоврядування, тобто можливість вирішувати питання місцевого характеру самостійно. У 2008 р. було прийнято Європейську хартію міст – II (Маніфест нової урбаністики), призначенням якої, в першу чергу, став процес адаптації функцій та діяльності місцевого самоврядування до умов сучасності. Так, у Маніфесті зазначено, що міське планування, розвиток і управління має призвести до створення: міста, для якого центральний пріоритет матимуть інтереси і потреби громадян; концепції сталого розвитку міст з урахуванням місцевих та глобальних змін у навколишньому середовищі; згуртованих міст, які прагнуть розвивати максимально можливу соціальну згуртованість всередині та між собою; сучасних міст як центрів науки і культури, освіти та інновацій, творчої різноманітності [23].

Проаналізувавши та порівнявши понятійний апарат здійснення державного та публічного управління, нами були систематизовані наступні критерії відмінності стратегії розвитку даних категорій. Результати представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Відмінності у формуванні стратегії державного та публічного управління (сформовано автором)

Критерії формування стратегії	Державне управління	Публічне управління
1	2	3
Пріоритети формуванні мети	Реалізація власних потреб у здійсненні функцій, зосередження на безпосередніх результатах діяльності.	Націлювання на потреби та перспективи споживачів, фокусування на кінцевих результатах діяльності.
Організаційна структура та взаємодія	Ієрархічна функціональна структура зі строгим поділом обов'язків і відповідальності. Погодженість дій в організаціях здійснюється через вертикальні зв'язки.	Структурна мережна модель організації з домінуванням відносин взаємодоповнюваності, організована на основах проектного менеджменту. Погодженість дій будується на горизонтальних зв'язках.
Поділ рівня відповідальності	Колегіальна, без виразних механізмів закріплення та імовірностей несення.	Індивідуальна по галузях сформульованих компетенцій, з виразними інструментами формування та імовірності нестання.
Розподіл праці	Розподіл аналітичної роботи й обслуговування споживачів.	Поліпшення роботи з споживачами: розподіл процесів надання, контролю й оцінки.
Здатність до реагування на деформації	Невелика. Організація функціонує жорстко відповідно до певних правил і процедур.	Значна. Дії організації змінюються при видозміні запитів, установлюваних до неї.
Пріоритетні напрямки в оцінюванні діяльності	Кількість реалізованих коштів, обсяг здійснюваних функцій і аналіз показників, а не підсумків.	Наслідок впливу на об'єкт управління, рівень задоволення потреб.
Властивості зворотної взаємодії	Формалізована. Переважає однобічний характер впливу.	Дійсна. Має багатобічну та комунікаційну взаємодію.

На наш погляд, під публічним управлінням необхідно розуміти систему, що реалізує управлінські розв'язки по розвиткові стратегії, такі як становлення, збереження, зміна керованих об'єктів, взаємодіючих з органами державного й муніципального керування.

Управлінські рішення по розвиткові стратегії публічного управління повинні:

- брати за основу всі основні проблеми здійснення публічного керування;
- формувати основи для прогнозування та планування, а також для тактичного менеджменту;

- бути об'єднаними загальною метою та чітко визначати перспективні напрямки розвитку;
- зосереджувати керівництво на управлінських процесах у публічних структурах.

Розглянемо такі категорії організаційно-виконавчої діяльності публічної організації, як "місцеве самоврядування", "органи державної влади", "органи самоорганізації населення" тощо. Саме вони є основою понятійно-категоріального апарату територіальної організації влади та базисом її ієрархічної структури.

Ідея місцевого самоврядування отримала відповідне термінологічне визначення не так давно – на межі ХУІІІ-ХІХ ст. Німецькі дослідники Г. Штімпфл і Х. Шоллер датують «народження» поняття «місцеве самоврядування» подіями Великої французької революції 1789 р, що відображає, на їхню думку, факт самостійності громади у відношенні до держави [23].

Дане поняття має чимало визначень, які сформульовані вченими різних профілів, відповідно до специфіки їхніх досліджень. Зокрема О.Ф. Скакун стверджує, що місцевим самоврядуванням є гарантоване законом право територіальної спільноти громадян вирішувати в межах правового поля, власні проблеми самостійно. Тобто це специфічний вид управління, форма якого залежить від устрою держави, її історико-культурного розвитку та інших особливостей [37].

П.В. Ворона у своїх працях зазначає, що сутність терміну «місцеве самоврядування» зазвичай розкривається у роз'ясненні його нормативно-правового значення. Місцеве самоврядування трактується, як право, надане центральною владою місцевій владі, здійснювати регулювання та управління певних відведених державних справ [17, с. 101-107].

На нашу думку, не зважаючи на широке коло трактувань, найбільш доцільно використовувати поняття місцевого самоврядування та виконавчої влади, які сформульовані у нормативно-правовій базі України. Варто звернути увагу на статтю 5 Конституції України, де розглядаються ключові принципи, зокрема там зазначено, що влада народу повинна здійснюватися безпосередньо через органи публічної влади та місцевого самоврядування. Цей факт розмежовує їхню

діяльність, тобто органи самоврядування на місцях (муніципалітети) не є складовою державного центрального апарату. У такому випадку їх доцільно вважати формою реалізації народовладдя, а також окремою складовою політичної системи. І хоча органи місцевого самоврядування можна вважати окремим елементом політичної системи, вони не мають повної автономії, тому і держава, і муніципалітети тісно пов'язані. Об'єктом діяльності муніципалітетів є компетенції місцевого рівня, які викладено у Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні». Серед компетенцій можна виділити: формування та використання місцевих бюджетів, створення комісій та виконавчих органів, затвердження планів роботи та відповідної звітності про виконання, тощо [2].

Органи самоврядування на місцях мають бути спроможними спершу забезпечити виконання повноважень, переданих державою, далі – забезпечити належний рівень фінансування, кадрового потенціалу, ресурсів та інфраструктури.

1.2 Чинники забезпечення організаційно-виконавчої діяльності органів місцевого самоврядування в умовах трансформації політичної системи України

Питання функцій місцевого самоврядування як інституту громадянського суспільства є досить актуальним у контексті стрімкого розвитку суспільних відносин та трансформації політичної системи України. Процеси трансформації, що відбуваються в нашій державі, ведуть до переосмислення сутності та призначення місцевого самоврядування, що спершу реалізується через його функції. Власне функції самоврядування на місцях є відображенням його політичної природи, показником рівня його розвитку та напрямку його реалізації. Виходячи з цього, важливим завданням, що стоїть перед політологією, є удосконалення напрямків функціонування місцевого самоврядування, визначення пріоритетних векторів впливу, секторів, які необхідно розвивати у відповідь на виклики сьогодення. Проблематикою питань місцевого самоврядування займалися

такі вчені, серед яких: О.В. Батанов, А.С. Матвієнко, С.М. Бугай, Г.В. Макаров, В.С. Куйбіда, А.І. Некряч, В.В. Марчук, В.І. Гладій, А.О. Глинка.

На нашу думку, обґрунтованим є бачення О.В. Батанова, який вважає, що тільки визначивши функції муніципальної влади, можна зрозуміти її соціально-політичне призначення та місце, яке вона повинна мати у механізмі розв'язання питань місцевого значення та надання публічних послуг населенню, у громадянському суспільстві, політично-суспільній системі та конституційному механізмі загалом [11].

При реалізації стратегії публічного управління на місцевому рівні з'являються привселюдні управлінські відносини. У зв'язку із цим елементами таких відносин є: суб'єкт керування, наділений повноваженнями й обов'язками по управлінні; об'єкт управління, який повинен реагувати на дії суб'єкта. Суб'єкт управління – це результативний початок управлінського процесу. Сюди ми відносимо як і саму державу, так і органи, посадових осіб, у тому числі, й місцевого самоврядування. Об'єкт публічного управління – це ті відносини та процеси, на які спрямовані впливи суб'єкта. Необхідно відзначити, що дані дії реалізуються з метою придбання або надання якихось публічних послуг різної спрямованості. За результатами проведеного дослідження у даному напрямку нами розроблені елементи предметно-об'єктної галузі, що наочно представлені на рис. 1.1.

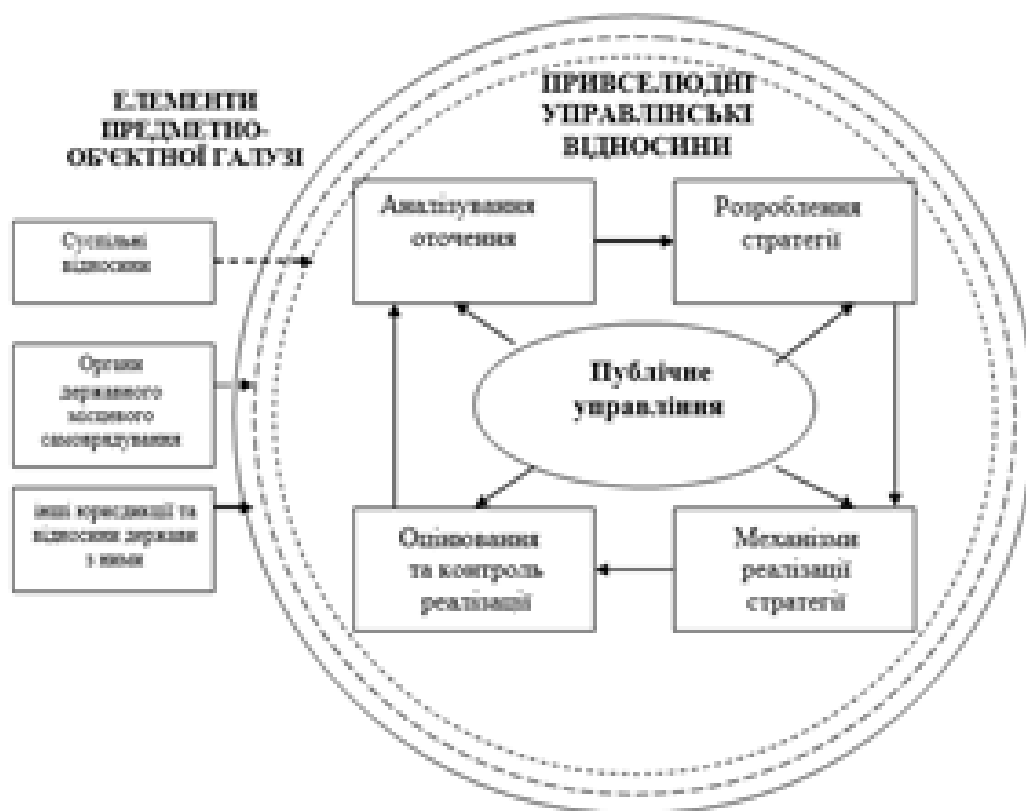


Рисунок 1.1 – Особливості формування елементів предметно-об'єктної галузі публічного управління (складено втором)

Виходячи з даної специфіки публічного управління, можна виділити наступні

- групи та сукупності людей, що відіграють початкову роль спілкування та колективної діяльності.

- суспільство у цілому, як цілісність його соціальних взаємин.

Варто розглядати організаційно-виконавчу діяльність публічної організації як особливий елемент розвитку на державному та місцевому рівнях, спеціальні характеристики якого визначені особливостями використання інструментарію стратегічного управління із застосуванням різних підходів. На наш погляд, організаційно-виконавча діяльність повинна перебувати у тісному взаємозв'язку зі стратегічним менеджментом. Даний взаємозв'язок представлено на наступному рис. 1.2.

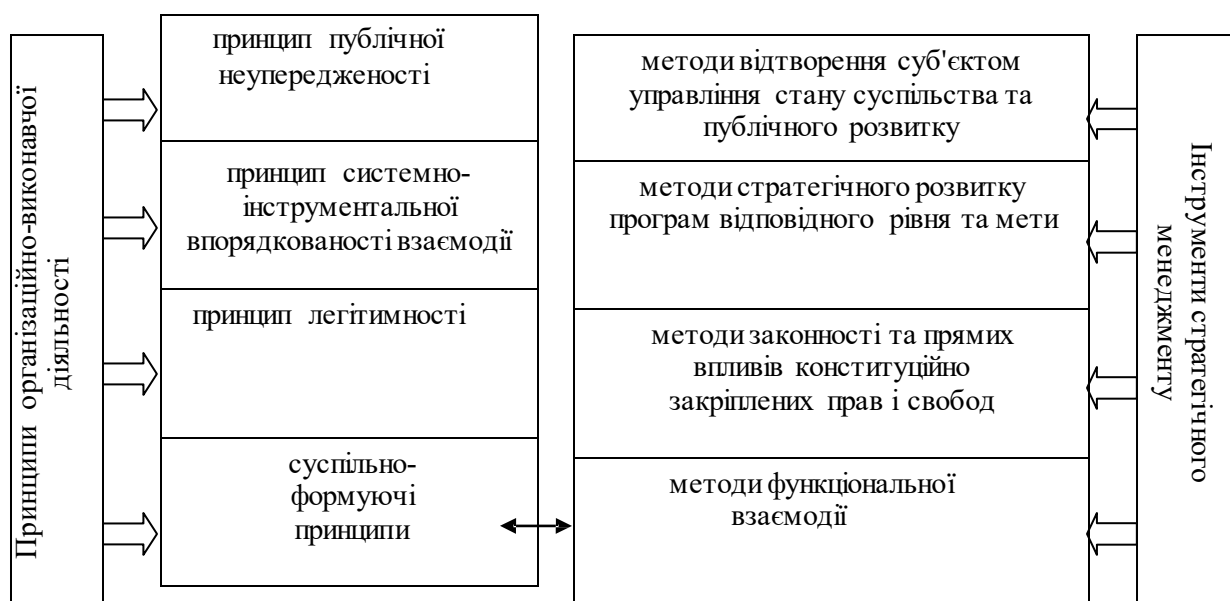


Рисунок 1.2 – Взаємозв'язок принципів організаційно-виконавчої діяльності та інструментарію стратегічного менеджменту (складено автором)

Для встановлення взаємодії даних дефініцій необхідно виділити основні принципи організаційно-виконавчої діяльності публічної організації. Вони визначені його залежністю від найважливіших теоретичних і методологічних принципів державного управління. Вони визначаються та виконуються внаслідок свідомої та конструктивної діяльності громадян, при цьому маючи конфігурацію наукової теорії, фіксованої у нормативно-правовому вигляді. Отже, принципи публічного управління – це аргументовані на науковому рівні та законодавчо зафіксовані тези, відповідно до яких існує й удосконалюється стратегія розвитку публічного управління як цілісний інструмент.

У даному контексті стратегічного соціально-економічного розвитку місцевого самоврядування його функції мають особливу природу, пов'язану із реалізацією народовладдя, однак невиправданим є позиціонування функцій місцевого самоврядування як абсолютно відмежованих від функцій держави. Правова природа функцій місцевого самоврядування безпосередньо та впливає із сутності народовладдя, можливості самостійно вирішувати питання місцевого значення відповідним суб'єктом місцевого самоврядування. В даному випадку, варто зазначити, що кожен суб'єкт здійснює відповідні функції в межах своїх

повноважень. В свою чергу місцеве самоврядування контролює здійснення державою своїх функцій і навпаки. На нашу думку, функціями місцевого самоврядування є основні напрями та орієнтири діяльності органів місцевого самоврядування щодо вирішення питань на місцях, які ґрунтуються на положеннях Конституції і законів України. Загалом, ефективність місцевого самоврядування залежить від реалізації тих функцій, які виконуються органами публічної влади на місцях.

Дискусійним питанням є також класифікація функцій місцевого самоврядування. Так, О.А. Котельникова виділяє такі функції органів місцевого самоврядування: участь населення у вирішенні справ (питань) громади на місцях; управління місцевою муніципальною власністю і фінансовими засобами; розвиток території громади; соціально-культурне, комунально-банківське й інше обслуговування населення: охорона громадського порядку, забезпечення режиму законності на відповідній території [24, с. 81-82].

Незважаючи на чіткість та обґрунтованість визначення змістовного наповнення вищезгаданих функцій місцевого самоврядування, варто зазначити, що даний перелік необхідно доповнити також іншими функціями. Так, Гудзь Т.І. виділяє правоохоронну функцію місцевого самоврядування і зазначає, що на даному етапі муніципального розвитку реалізація правоохоронної функції місцевого самоврядування в Україні здійснюється у чотирьох правових формах діяльності: установчій, нормотворчій, правозастосовчій та контрольній [21, с. 75]. На нашу думку, дану функцію доцільніше визначати як функцію правопорядку, оскільки діяльність із забезпечення правопорядку безпосередньо включає в себе правоохоронну діяльність місцевого самоврядування. Функція правопорядку є однією із головних функцій місцевого самоврядування, адже органи самоврядування на місцях приймають рішення, що є обов'язковими для відповідної територіальної громади. Такі відповідні рішення є результатом нормотворчого провадження муніципальних органів, які мають забезпечувати життєздатність територіальної громади.

Тому вважаємо, що в умовах трансформації політичної системи України, повинна розвиватися і така функція місцевого самоврядування, як функція правопорядку засобом удосконалення конкретних форм її реалізації. Нині основною проблемою на шляху до удосконалення нормотворчого провадження діяльності органів місцевого самоврядування, як однієї із фундаментальних форм реалізації функції правопорядку, є відсутність законодавчого закріплення переліку стадій та вимог до їх здійснення.

1.3 Сучасні принципи організаційно-виконавчої діяльності системи місцевого самоврядування в Україні

З огляду на вищенаведене була виокремлена система певних суспільних відносин, які утворили відповідно предмет муніципального права. Муніципальним правом визначається наука про місцеве самоврядування. Враховуючи той факт, що Україна впевнено крокує шляхом євроінтеграції, природно очікувати факт значних змін у системі управління. Так, зміни у сфері місцевого самоврядування є логічними та виправданими часом. Саме тому названа реформа децентралізації стала одним із найбільш дискусійних реформ даного періоду. Досить актуальним є розгляд деяких питань даного реформування, зокрема система, процедура прийняття актів органів місцевого самоврядування, її недоліки та водночас позитивні зрушення.

Публічне управління не може бути довільним і базуватися на випадкових обставинах, які не обумовлені об'єктивними економічними інтересами учасників ринкового процесу. Для сучасної України характерна трирівнева система нормативних документів, які обумовлюють інституційну складову публічного управління: Конституція України, національне законодавство та підзаконні нормативні правові акти державних органів; конституції (статути) суб'єктів України, закони суб'єктів України та підзаконні нормативні правові акти державних органів суб'єктів України; статути місцевих влад, нормативні правові акти представницьких органів місцевих влад, голів місцевих влад, місцевих

адміністрацій і контролюючих органів. Кожний з рівнів інституційних основ публічного управління має власну внутрішню структуру, обумовлену загальними тенденціями й особливостями, які властиві саме певному рівню публічного управління. Якщо на національному рівні процеси економічної інтеграції сприяли коректуванню цілей, завдань і функцій публічного керування, то на регіональному та місцевому рівнях адекватного реформування інституційного механізму публічного управління наразі не відбулося. Найбільш розгорнутий інструментарій для забезпечення публічного управління характерний для національного регулювання, а не регулювання на рівні регіонів.

Важливо відзначити, що одні управлінські інститути регламентуються безпосередньо актом держави, інші – закладаються у локальних документах організацій. Спостерігаються складнощі як у теоретичному розробленні форм і методів публічного управління, так і в практичному та прикладному аспекті вдосконалювання регіональної та місцевої управлінської діяльності. Інституційні основи публічного управління не вичерпуються вимогами національних актів про організацію та діяльності бізнесу.

На рис. 1.3 представлений авторський підхід до визначення принципів організаційно-виконавчої діяльності місцевого самоврядування у теоретичному аспекті. Принципи організаційно-виконавчої діяльності місцевого самоврядування – це першоджерела фундаментальних теоретичних досліджень, що плавно перетікають у практичні правила, що формують, відповідно до яких реалізується управлінська стратегія місцевого розвитку. Вони містять у собі тенденції, взаємини, взаємодії об'єкта й суб'єкта публічного управління, які накопичуються з кожним фундаментальним дослідженням з вивченням довготермінового або короткотермінового періоду. Принцип організаційно-виконавчої діяльності місцевого самоврядування виступає як певна послідовність відносин основних елементів даного виду управління.

На наш погляд, вона буде виражена у вигляді певної наукової дефініції, сформованої на основі процесів, що протікають у нормативно-правовій діяльності суспільства. До особливих ознак таких принципів організаційно-виконавчої

діяльності місцевого самоврядування відносяться їхня специфічна формотворна складова та сформована на ній системність елементів.

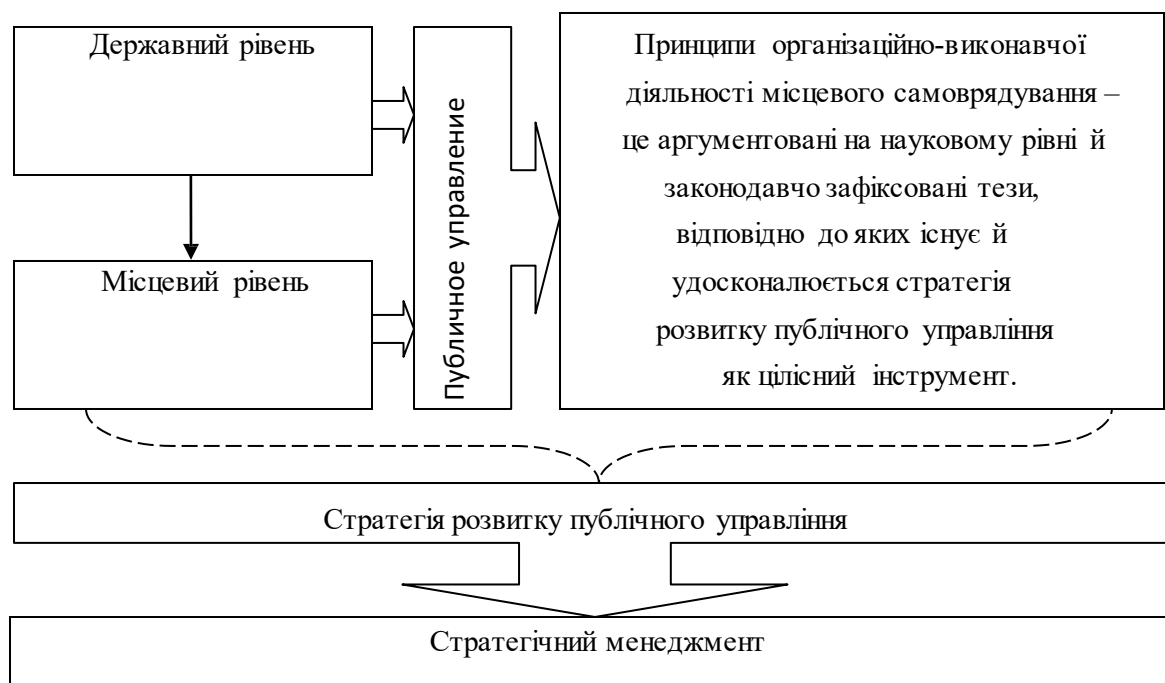


Рисунок 1.3 – Теоретичне значення принципів організаційно-виконавчої діяльності місцевого самоврядування при формуванні стратегії місцевого розвитку (складено автором)

Незважаючи на той факт, що місцеве самоврядування є базовим у становленні незалежної та демократичної держави, дане явище є недостатньо дослідженим на теренах нашої країни. Так, до розгляду даного питання зверталися такі науковці, як В. І. Борденюк, П. Ф. Гураль, К. І. Петрученко та інші. Однак дані дослідження проводилися виключно на основі не актуального у наш час муніципального законодавства, адже реформа децентралізації є новою.

Згідно з частиною третьою статті 143 Конституції України, органам місцевого самоврядування можуть надаватися законом окремі повноваження органів виконавчої влади (т. зв. делеговані повноваження), здійснення яких супроводжується фінансуванням державою у повному обсязі за рахунок коштів Державного бюджету України або шляхом віднесення до місцевого бюджету у

встановленому законодавством порядку окремих загальнодержавних податків, а також передачею вищевказаним органам відповідних об'єктів державної власності. В Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні», в статті 1 сформульовано наступне визначення поняття «делеговані повноваження»: «повноваження органів виконавчої влади, надані органам місцевого самоврядування, а також повноваження органів місцевого самоврядування, які передаються відповідним місцевим державним адміністраціям за рішенням районних, обласних рад». Проте таке формулювання, на нашу думку, є не зовсім чітким, адже в ньому не вказано коло органів місцевого самоврядування, яким надаються законом повноваження органів виконавчої влади. [19].

Одним з важливих аспектів діяльності органів місцевого самоврядування є інноваційна сфера. Нині просто неможливо здійснювати ефективне управління, не застосовуючи інноваційних технологій, що розроблені сучасною наукою. Тому функціональний арсенал місцевого самоврядування повинен бути поповнений інноваційною складовою, яка передбачає впровадження органами місцевого самоврядування сучасних методів управління, забезпечення розвитку територіальної громади, постійне удосконалення життя членів громади. Інноваційна складова функцій органів самоврядування на місцях, зокрема управлінських інновацій у міських радах, має низку суттєвих аспектів: інновації є каналом втілення в управлінську практику досягнень людського інтелекту, сучасних соціальних практик, результатів нових інформаційних технологій, що сприяє інтелектуалізації управлінської діяльності, підвищенню її наукоємності, реалізації закономірностей інтелектуалізації управлінської діяльності. За допомогою інновацій розширюється коло управлінських функцій органів місцевого самоврядування та якість їх реалізації.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ВИКОНАВЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1 Характеристика функцій, повноважень та організаційно-виконавчих завдань Тернопільської міської ради

Тернопільська міська рада є органом місцевого самоврядування, що представляє спільні інтереси територіальної громади у межах повноважень, що визначаються Конституцією України, законами України, має правочини самостійно розглядати та вирішувати питання, що відносяться Законом до її повноважень. Склад депутатського корпусу міськради обирається виборцями міста терміном на 5 років. Склад ради можна вважати дієздатним за умови обрання не менше, як двох третин депутатів від загального складу ради.

Відповідно до Закону України встановлено, що органи виконавчої влади не мають права втручатися у законну діяльність органів та посадових осіб місцевого урядування, а також вирішувати питання, що визначаються Конституцією України та іншими законами до повноважень органів та посадових осіб місцевих муніципалітетів, крім випадків виконання делегованих їм радами повноважень та в інших випадках, передбачених законом, таким чином дотримуючись міжнародних демократичних норм і директив.

Місцеві органи виконавчої влади несуть відповідальність за реалізацію покладених на них функцій і в частині здійснення делегованих повноважень підзвітні та підконтрольні обласним радам. Тобто, Тернопільська міська рада несе подвійну відповідальність (перед державою і перед місцевою громадою), виконуючи функції представника центру на місцях і функції із забезпечення життєдіяльності відповідної території. Така функціональна роздвоєність міської ради значно ускладнює оптимальне виконання їхніх функціональних повноважень.

На рис. 2.1 окреслено повноваження Тернопільської міської ради.

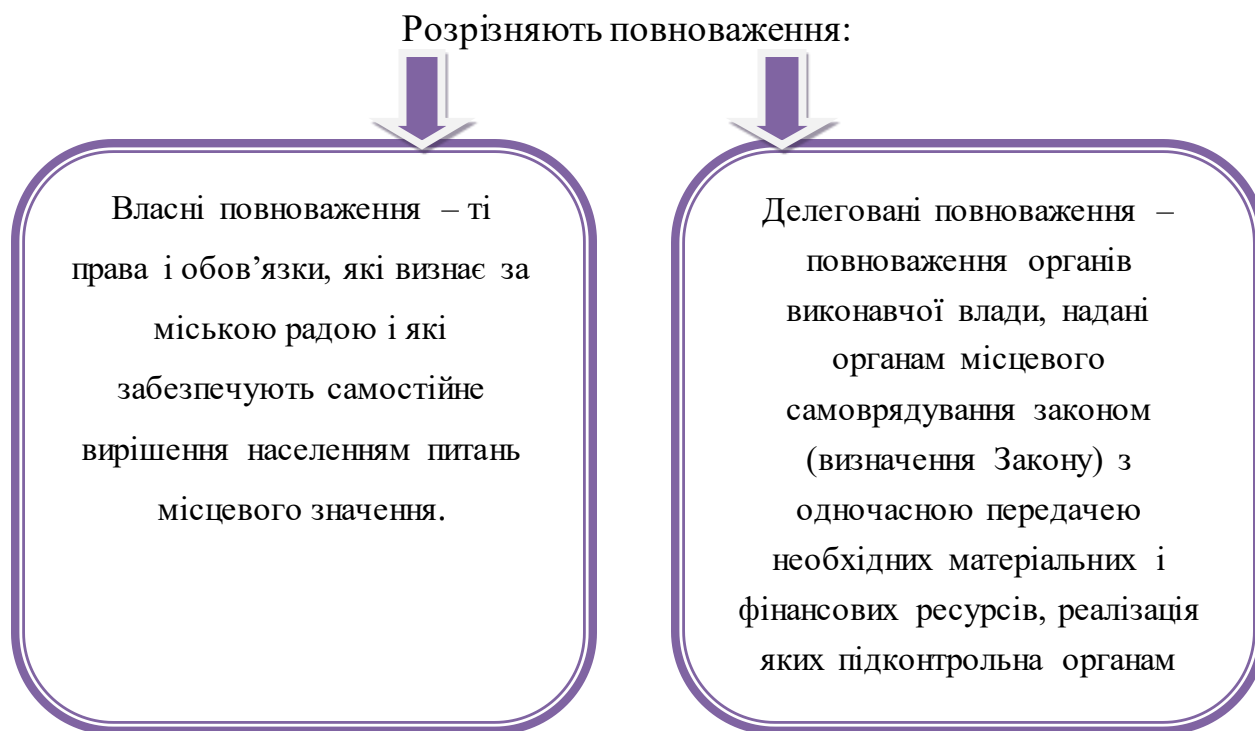


Рисунок 2.1 – Повноваження Тернопільської міської ради

Міська рада утворює свої виконавчі органи та обирає голову ради, який одночасно є і головою її виконавчого комітету. Місцева ініціатива, внесена на розгляд ради у встановленому порядку, підлягає обов'язковому розгляду на відкритому засіданні ради за участю членів ініціативної групи з питань місцевої ініціативи.

Структура виконавчого апарату Тернопільської міської ради (див. додаток А) затверджується більшістю голосів депутатів міської ради від загального складу ради за поданням голови міської ради. Виконавчий апарат міської ради діє на основі положення про відділи виконавчого апарату міської ради, яке затверджується розпорядженням голови міської ради.

Основні напрямки організаційно-виконавчої діяльності Тернопільської міської ради:

- організаційно-методичне та інформаційне забезпечення роботи міської ради та виконавчого комітету, депутатів міськради, постійних, тимчасових контрольних та інших комісій міської ради, комунальних установ, підприємств та організацій міської ради;

- забезпечення виконання вимог законодавства щодо розгляду звернень фізичних та юридичних осіб в Тернопільській міській раді і її структурних підрозділах;

- контроль за виконанням Законів України та Постанов Верховної Ради України, Указів Президента України, постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів України, рішень та розпоряджень обласної ради, розпоряджень та доручень голови обласної державної адміністрації, рішень виконавчого комітету, міськради, розпоряджень та доручень міського голови, протокольних доручень виконавчого комітету, протокольних доручень сесій міської ради, інших нормативних документів, здійснення контролю за їх своєчасним виконанням;

- розробка проектів нормативно-правових актів;

- надання адміністративних та неадміністративних послуг.

Питання щодо визначення розмірів плати за надання адміністративних та неадміністративних послуг, які надаються міською радою, вирішується з урахуванням конституційних основ діяльності місцевого самоврядування та обраної державної політики щодо реформування місцевого самоврядування на засадах децентралізації влади.

Пропозиції та зауваження, висловлені депутатами на сесії Тернопільської міської ради або передані у письмовій формі головному на сесії, розглядаються головою або за його дорученням постійними комісіями, або направляються на розгляд відповідним державним органам, посадовим особам, які зобов'язані в 15-денний термін розглянути ці пропозиції й зауваження. Про результати письмово повідомити безпосередньо депутата, а також голову міської ради.

Бухгалтерський облік Тернопільської міської ради ведеться згідно чинного законодавства та національних стандартів. Записи у меморіальних ордерах відповідають записам у книзі «Журнал-головна». Отож, на основі бухгалтерської звітності Тернопільської міської ради проаналізуємо надходження коштів соціально-економічного розвитку міста Тернопіль упродовж трьох минулих років (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Постатейне аналізування надходження коштів соціально-економічного розвитку м. Тернополя за 2017-2019 рр., тис. грн.

Статті	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення 2018 р. до 2017 р. (+;-)	Абсолютне відхилення 2019 р. до 2018 р. (+;-)
1. Добровільні внески фізичних та юридичних осіб на соціально-економічний розвиток міста	54,6	13,0	-	-41,6	-13,0
2. Плата за участь у конкурсах на перевезення пасажирів на автобусних маршрутах загального користування	-	1,0	-	1,0	-1,0
3. Щомісячні внески суб'єктів господарювання, що здійснюють перевезення пасажирів у м. Тернополі автобусами, маршрутними та легковими таксі, на розвиток інфраструктури	-	-	5,1	-	5,1
4. Надходження від плати за користування місцем розташування рекламних засобів, що перебуває в комунальній власності	3450	3707,0	7823,2	257	4116,2
Кошти від суб'єктів господарювання, які надають послуги в мережі кабельного телебачення	238,2	313,9	0,3	75,7	-313,6
Плата за відновлення знесених зелених насаджень	312,2	347,6	511,4	35,4	163,8
Кошти на фінансування робіт по благоустрою та впорядкуванню міських кладовищ та місць масових поховань	12,6	4,6	14,4	-8,0	9,8
Плата за здійснення торгівлі в інших місцях, крім ринків	80,9	116,2	10,4	35,3	-5,8
Інші надходження, визначені рішеннями міської ради, виконавчого комітету, крім податків та зборів, які передбачені Податковим кодексом України	166,4	332,0	322,9	165,6	-9,1
Разом:	4314,9	4835,3	8687,7	520,4	3852,4

З табл. 2.1 спостерігаємо надходження коштів територіальної громади міста Тернопіль у розмірі у 2017 р. у розмірі 4314,9 тис. грн., у 2018 р. – 4835,3 тис. грн., а у 2019 р – 8687,7 тис. грн. Простежується позитивна тенденція – збільшення щороку надходжень коштів на соціально-економічний розвиток міста, показник 2019 р. перевищив аналогічний показник 2018 р. майже вдвічі (або на 3852,4 тис.

грн.), що є суттєвим. Найбільшу частку у структурі досліджуваних статей склали надходження від плати за користування місцем розташування рекламних засобів, що перебували в комунальній власності. Завдяки суттєвим надходженням коштів до бюджету громади було профінансовано важливі ділянки життєзабезпечення міста Тернопіль у соціально-економічному відношенні.

У даному контексті варто також дослідити використання коштів соціально-економічного розвитку за три останні роки діяльності ради (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Постатейне аналізування використання коштів соціально-економічного розвитку м. Тернополя за 2017-2019 рр., тис. грн.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення 2018 р. до 2017 р. (+;-)	Абсолютне відхилення 2019 р. до 2018 р. (+;-)
1. Управління освіти і науки	1011,8	1410,4	2524,5	398,6	1114,1
2. Управління стратегічного розвитку	892,3	1280,0	2063,9	387,7	783,9
3. Управління у справах сім'ї, молодіжної політики і спорту	2149,9	1048,7	812,6	-1101,2	-236,1
4. Управління культури і мистецтв	-	31,0	-	31,0	-31,0
5. Тернопільська міська рада	360,9	177,5	-	-183,4	-177,5
6. Управління транспорту, комунікацій та зв'язку	-	485,0	98,0	-485,0	-387
7. Управління соціальної політики	-	240,0	-	240,0	-240,0
8. Відділ охорони здоров'я та медичного забезпечення	15,0	-	297,5	-15,0	297,5
9. Управління житлово-комунального господарства, благоустрою та екології	11,4	-	120,0	-11,4	120,0
10. Управління обліку та контролю за використанням комунального майна	-	11,0	52,8	11,0	41,8
Разом:	4441,3	4683,6	8097,1	242,3	3413,5

Аналізуючи використання коштів соціально-економічного розвитку міста Тернополя упродовж 2017-2019 рр., простежується їх суттєве зростання у 2019 р. – у сумі 8097,1 тис. грн., що перевищило показник попереднього 2018 р. майже вдвічі (або на 3413,5 тис. грн.). Така ситуація пояснюється великими потребами витрачання коштів управлінь освіти і науки, стратегічного розвитку, а також відділу охорони здоров'я та медичного забезпечення.

2.2 Дослідження фінансового потенціалу територіальної громади міста Тернопіль

Кошторис витрат на утримання міської ради та її виконавчого апарату на плановий рік затверджується рішенням міської ради. Міська рада проводить свою роботу сесійно. Сесія складається з пленарних засідань ради, а також засідань постійних комісій ради. З об'єктивних причин в роботі сесії може бути оголошена перерва (процедурне питання). Відкритість засідань міської ради забезпечується шляхом допуску на них в установленому порядку представників засобів масової інформації, а також по можливості трансляцій засідань (аудіозапис). Закриті пленарні засідання міської ради для розгляду окремо визначених питань проводяться за рішенням міської ради, прийнятим більшістю депутатів від загального складу ради. На засіданні міської ради має право бути прокурор міста Тернопіль, а також особи, присутність яких визнана міською радою необхідною. Головуючий на закритому пленарному засіданні повідомляє депутатам міської ради про запрошених на це засідання осіб.

Пропозиції до плану роботи Тернопільської міської ради подаються депутатами Тернопільської міської ради, головою Тернопільської міської ради, її відділами та управліннями. У випадку необхідності до плану роботи можуть бути внесені зміни, які приймаються на пленарному засіданні ради більшістю голосів від загального складу ради. План роботи постійних комісій Тернопільської міської ради складають на півріччя і затверджують на їхньому засіданні. Виконавчий апарат ради здійснює організаційне, правове, інформаційне, аналітичне,

матеріально-технічне забезпечення діяльності ради, її органів, депутатів, сприяє здійсненню міською радою взаємодії і зв'язків з територіальними громадами, місцевими органами виконавчої влади, органами та посадовими особами місцевого самоврядування.

Проведемо аналізування статей реального виконання загального фонду доходів бюджету міста упродовж останніх трьох років, використовуючи дані звітів (див. Додаток Б, В, Г) та представимо у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Структура фактичного виконання загального фонду дохідної частини бюджету м. Тернопіль за 2017-2019 рр., тис. грн.

Статті	2017 р.	% вико- нання	2018 р.	% вико- нання	2019 р.	% вико- нання	Абсо- лютне відхи- лення 2018 р. до 2017 р. (+;-)	Абсо- лютне відхи- лення 2019 р. до 2018 р. (+;-)
Податкові надходження	1007946,0	100,5	1206298,4	100,6	1437080,4	101,3	198352,4	230782,0
Неподаткові надходження	36291,4	114,9	45011,5	111,7	49331,7	95,4	8720,1	4320,2
Доходи від операцій з капіталом	0,04	-	0,2	-	0,7	-	0,16	0,5
Офіційні трансферти	1213054,0	99,5	-	-	-	-	-1213054,0	
Дотації	1500	100	-	-	-	-	-1500	-
Субвенції	1211554,0	99,5	-	-	-	-	-1211554,0	-
Освітня субвенція державного бюджету місцевим бюджетам	277591,5	100	-	-	-	-	-277591,5	-
Медицина субвенція державного бюджету місцевим бюджетам	179547,2	100	-	-	-	-	-179547,2	-
Міжбюджетні трансферти	-	-	1114980,4	99,8	988161,3	96,2	-	- 126819,1
Разом доходів загального фонду	2257291,4	100,1	2366290,5	100,4	1474574,1	99,0	108999,1	- 891716,4

Досліджуючи складові реального виконання загального фонду доходів бюджету публічної установи упродовж останніх трьох років, бачимо, що вони зросли упродовж у 2018 р. у порівнянні до 2017 р. на 108999,1 тис. грн. в основному через те, що спостерігалась тенденція до збільшення доходів фактично таких статей, як податкові надходження – на 198352,4 тис. грн., неподаткові надходження – на 8720,1 тис. грн. Однак вже у 2019 р. порівняно до попереднього 2018 р. простежувалося зменшення доходів міста на 891716,4 тис. грн., що відбулось за рахунок спаду надходжень міжбюджетних трансфертів на 126819,1 тис. грн., незважаючи на стабільне зростання податкових і неподаткових надходжень. Варто зазначити, що наявність бюджетних трансфертів, субвенцій та різного ряду дотацій мають позитивний вплив на створення загального фонду доходів територіальної громади. Тому варто здійснювати зміну бюджетної та соціально-економічної політики міста у бік забезпечення більшого наповнення загального фонду дохідної частини.

За допомогою наступної табл. 2.4 покажемо структуру дійсного виконання спеціального фонду доходів бюджету м. Тернопіль за 2017-2019 рр., тис. грн.

Таблиця 2.4 – Структура фактичного виконання спеціального фонду дохідної частини бюджету м. Тернопіль за 2017-2019 рр., тис. грн.

Статті	2017 р.	% вико- нання	2018 р.	% вико- нання	2019 р.	% вико- нання	Абсо- лютне відхи- лення 2018 р. до 2017 р. (+;-)	Абсо- лютне відхи- лення 2019 р. до 2018 р. (+;-)
Податкові надходження:	201,0	109,5	222,8	102,7	201,0	85,8	21,8	-21,8
Міжбюджетні трансферти	5000,0	100	302,9	100,0	1272,9	73,6	-4697,1	970
Субвенції	5000	100	-	-	-	-	-5000	-
Цільові фонди:	4314,9	107,9	4835,3	112,4	8687,7	114,6	520,4	3852,4
Разом доходів спеціального фонду	83748,9	126,3	84393,1	117,1	139190,4	116,0	644,2	54797,3

Аналізуючи вище подану табл. 2.4 можна зробити наступні висновки. У 2018 р. у порівнянні до 2017 р. відбулось несуттєве збільшення доходів спеціального

фонду дохідної частини бюджету Тернопільської міської ради – на 644,2 тис. грн. Таке зростання відбулось загалом за рахунок неподаткових надходжень, а також нецільових фондів. Однак вже у 2019 р. порівнюючи з 2018 р. відчутне різке збільшення даного показника на 54797,3 тис. грн., що було можливим за рахунок стрімкого збільшення неподаткових надходжень, доходів від операцій з капіталом, міжбюджетних трансфертів, а також цільових фондів. Суми податкових надходжень залишались на стабільно невисокому рівні, що свідчить про недостатню активність фіскальної служби м. Тернопіль.

Проведемо дослідження реальної видаткової частини загального фонду бюджету публічної установи за минулі три роки із застосування табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналізування фактичних видатків загального фонду бюджету за галузями Тернопільської міської ради за 2017-2019 р., тис. грн.

Галузі	2017 р.	% до загальн ої суми	2018 р.	% до загальн ої суми	2019 р.	% до загальн ої суми	Абсо- лютне відхи- лення 2018 р. до 2017 р. (+;-)	Абсо- лютне відхи- лення 2019 р. до 2018 р. (+;-)
Державне управління	89067,1	4,4	104220,4	5,0	132935,2	6,4	15153,3	28714,8
Освіта	651676,0	32,4	766832,3	36,8	873331,6	42,2	115156,3	106499,3
Охорона здоров'я	231556,9	11,5	268225,0	12,9	248346,8	12,0	36668,1	-19878,2
Соціальний захист та соціальне забезпечення	812488,2	40,3	674585,0	32,4	498310,1	24,1	- 137903,2	- 176274,9
Культура і мистецтво	51186,3	2,5	36440,9	1,8	41017,1	2,0	-14745,4	4576,2
Фізична культура і спорт	27645,6	1,4	32932,3	1,6	36322,6	1,8	5286,7	3390,3
Житлово-комунальне господарство	110615,2	5,5	127680,2	6,1	150912,8	7,3	17065,0	23232,6
Економічна діяльність	300,0	0,0	20496,7	1,0	19974,4	1,0	20196,7	-522,3
Інша діяльність	285,9	0,0	553,5	0,0	728,7	0,0	267,6	175,2
Міжбюджетні трансферти	39110,8	1,9	49749,2	2,4	68765,7	3,3	10638,4	19016,5
Всього видатків заг. фонду:	2014119,4	100,0	2081715,5	100,0	2070645,0	100,0	67596,1	-11070,5

Характеризуючи фактичну видаткову частину загального фонду бюджету публічної установи упродовж останніх трьох років, бачимо, що у 2018 р. у порівнянні до попереднього 2017 р. зросли загалом видатки загального фонду на 67596,1 тис. грн., які містять витрати на державне управління – на 15153,3 тис. грн., освіту – на 115156,3 тис. грн., охорону здоров'я – на 36668,1 тис. грн., фізичну культуру і спорт – на 5286,7 тис. грн., житлово-комунальне господарство – на 17065 тис. грн., економічну діяльність – на 20196,7 тис. грн., міжбюджетні трансферти – 10638,4 тис. грн., а також у невеликому розмірі на іншу діяльність – 267,6 тис. грн. Однак у 2019 р. порівняно до 2018 р. спостерігаємо динаміку до зменшення видатків загального фонду на 11070,7 тис. грн. Тернопільської міської ради, в основному за рахунок охорони здоров'я – на 19878,2 тис. грн., соціального захисту та соціального забезпечення – на 176274,9 тис. грн., економічної діяльності – на 522,3 тис. грн. у даному.

За допомогою наступної табл. 2.6 проведемо дослідження фактичних видатків спеціального фонду бюджету по факту за галузями міської ради за 2017-2019 р.

Таблиця 2.6 – Аналізування фактичних видатків спеціального фонду бюджету за галузями Тернопільської міської ради за 2017-2019 р., тис. грн.

Галузі	2017 р.	% до загальн ої суми	2018 р.	% до загальн ої суми	2019 р.	% до загальн ої суми	Абсо- лютне відхи- лення 2018 р. до 2017 р. (+;-)	Абсо- лютне відхи- лення 2019 р. до 2018 р. (+;-)
Державне управління	2411,9	0,6	3596,0	1,0	3860,7	0,7	1184,1	264,7
Освіта	81330,8	20,1	79317,7	21,3	102593,1	19,4	2013,1	23275,4
Охорона здоров'я	19152,1	4,7	18354,4	4,9	15763,2	3,0	-797,7	-2591,2
Соціальний захист та соціальне забезпечення населення	98,6	0,0	10051,9	2,7	9843,8	1,9	9953,3	-208,1
Культура і мистецтво	14400,4	3,6	10530,4	2,8	13634,1	2,6	-3870	3103,7
Фізична культура і спорт	8766,4	2,2	4279,3	1,1	22718,8	4,3	-4487,1	18439,5

Продовження табл. 2.6								
Житлово-комунальне господарство	155748,0	38,5	156720,1	42,1	184166,4	34,8	972,1	27446,3
Економічна діяльність	126295,5	29,8	88901,8	23,9	175778,7	33,2	-37393,7	86876,9
Інша діяльність	1823,2	0,5	904,6	0,2	707,9	0,1	-918,6	-196,7
Всього видатків спеціального фонду:	404973,5	100,0	372656,2	100,0	529066,7	100,0	32317,3	156410,5

Упродовж досліджуваного періоду загальні видатки спеціального фонду бюджету за галузями публічної установи зросли суттєво: на 32317,3 тис. грн. у 2018 р. у порівнянні з 2017 р. та на 156410,5 тис. грн. у 2019 р. у порівнянні з 2018 р. Загалом у першому аналізованому періоді видатки зросли за рахунок коштів на державне управління, освіту, соціальний захист та соціальне забезпечення населення, житлово-комунальне господарство. У другому досліджуваному періоді видаткова частина різко зросла через витрати на державне управління, освіту, культуру і мистецтво, фізичну культуру і спорт, житлово-комунальне господарство та економічну діяльність.

Отже, у досліджуваній міській раді структура доходів і видатків не є збалансованою, що є характерним для більшості публічних установ, у тому числі, й для органів місцевого самоврядування.

2.3 Дослідження надання адміністративних послуг як складових організаційно-виконавчої діяльності у місті Тернопіль

Протягом 2019 р. центрами надання адміністративних послуг Тернопільської області надано 196,5 тис. адміністративних послуг, з них 103,5 тис. – у сфері землевпорядкування, 63 тис. – з питань реєстрації та 3,2 тис. дозвільних документів (рис. 2.2). У порівнянні з 2018 роком кількість наданих послуг збільшилася на 18%.

Найбільше адміністративних послуг надано через центри Тернопільського (15 065), Теребовлянського (13 720) і Зборівського (12 679) районів.

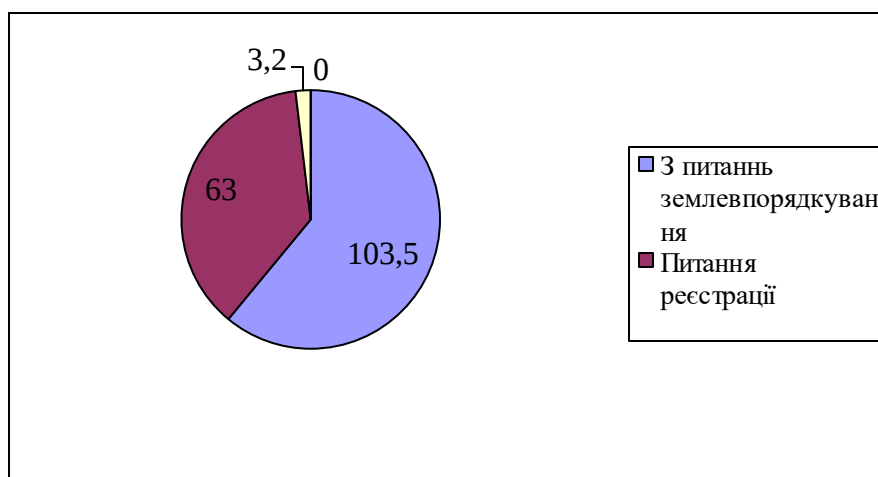


Рисунок 2.2 – Надані адміністративні послуги за видами упродовж 2019 р.

Станом на 1 січня 2020 р. за надані адміністративні послуги через ЦНАП до державного, районних, міських та селищних бюджетів надійшло коштів на суму 11,1 млн. грн., з них:

- у сфері державної реєстрації – 6,2 млн. грн.; зокрема, до державного бюджету – 162,7 тис. грн., до районних бюджетів – 4,7 млн. грн., міських бюджетів – 1,2 млн. грн. та селищних бюджетів – 127,9 тис. грн..

- у сфері земельних відносин – 2,5 млн. грн.; зокрема, до державного бюджету – 162 тис. грн., до районних бюджетів – 559,1 тис. грн., до міських бюджетів – 1,3 млн. грн., та селищних бюджетів – 451,9 тис. грн..

- інші платні адміністративні послуги – 2,4 млн. грн.; зокрема, до державного бюджету – 34 тис. грн., до міських бюджетів – 2,4 млн. грн. (рис. 2.3).

З метою створення зручних та доступних умов для отримання громадянами та суб'єктами господарювання якісних адміністративних послуг, забезпечення сприятливого бізнес-клімату, запобігання проявам корупції та усунення різного роду посередництва під час їх надання, а також відповідно до Закону України “Про адміністративні послуги” в області діє 22 центри надання адміністративних послуг.



Рисунок 2.3 – Розподіл надходження коштів за надані адміністративні послуги через ЦНАП до бюджетів за 2019 р.

У табл. 2.7 подано результати аналізування кількості звернень до ЦНАПів в Тернопільській області та м. Тернополі у 2018-2019 рр. Навіть не дивлячись на цифри, перше, що бачимо це появу ЦНАПів в місті Бережани та Підволочиській ОТГ у 2019 р. Це свідчить про позитивну динаміку розбудови та відкриття ЦНАПів.

Таблиця 2.7 – Аналізування кількості звернень до ЦНАПів м. Тернопіль й області за 2018-2019 рр.

Центри	Кількість звернень		Абсолютне відхилення (+;-)	Відносне відхилення (%)
	2018 р.	2019 р.		
Бережанський	7374	8080	706	109,6
Борщівський	9502	8047	-1455	84,7
Бучацький	10312	9588	-724	93,0
Гусятинський	8465	8928	463	105,5
Заліщицький	7453	10208	2755	137,0
Збаразький	8773	9248	475	105,4
Зборівський	10579	12813	2234	121,1
Козівський	8921	11915	2994	133,6
Кременецький	9417	10838	1421	115,1
Лановецький	2354	2461	107	104,5
Монастирський	5363	6535	1172	121,9
Підволочиський	7487	7134	-353	95,3
Підгаєцький	4042	4265	223	105,5
Теребовлянський	10908	13740	2832	126,0
Тернопільський	12533	15211	2678	121,4

Продовження табл. 2.7				
Чортківський	10757	9407	-1350	87,5
Шумський	7111	6850	-261	96,3
м. Бережани		3533	3533	
м. Кременець	4991	10107	5116	202,5
м. Чортків	10960	10455	-505	95,4
м. Тернопіль	20260	35305	15045	174,3
Шумська ОТГ	335	8735	8400	2607,5
Підволочиська ОТГ		375	375	
Всього:	177897	223738	45841	125,8

За результатами дослідження видно, що кількість звернень до ЦНАПів в Тернопільській області та м. Тернополі у 2018-2019 рр. в основному зросла. Загальна кількість звернень в 2019 р. порівняно з 2018 р. зросла на 45841 або на 25,8%.

У табл. 2.8 наведено результати аналізування кількості консультацій, які надаються ЦНАПами м. Тернопіль й області у 2018-2019 рр.

Таблиця 2.8 – Аналізування кількості консультацій, які надавались ЦНАПами м. Тернопіль й області за 2018-2019 рр.

Центри	Кількість наданих консультацій		Абсолютне відхилення (+;-)	Відносне відхилення (%)
	2018 р.	2019 р.		
Бережанський	283	210	-73	74,2
Борщівський	9482	8047	-1435	84,9
Бучацький	868	573	-295	66,0
Гусятинський	8465	8926	461	105,4
Заліщицький	7676	9820	2144	127,9
Збаразький	12310	11000	-1310	89,4
Зборівський	10379	23901	13522	230,3
Козівський	8921	11915	2994	133,6
Кременецький	4245	4927	682	116,1
Лановецький	2681	2992	311	111,6
Монастирський	5274	6221	947	118,0
Підволочиський	1080	4040	2960	374,1
Підгаєцький	4182	4359	177	104,2
Теребовлянський	10908	13720	2812	125,8
Тернопільський	10424	15211	4787	145,9
Чортківський	10757	9401	-1356	87,4

Продовження табл. 2.8				
Шумський	156	661	505	423,7
м. Бережани		5333	5333	
м. Кременець	413	906	493	219,4
м. Чортків	13370	15720	2350	117,6
м. Тернопіль	10646	20507	9861	192,6
Шумська ОТГ	20	141	121	705,0
Підволочиська ОТГ		42	42	
Всього:	132540	178573	46033	134,7

За результатами дослідження видно, що кількість консультацій, які надаються ЦНАПами у м. Тернопіль й області за 2018-2019 рр. в основному зросла. Загальна кількість наданих консультацій у 2019 р. порівняно з 2018 р. зросла на 46033 (або на 34,7%).

У табл. 2.9 наведено результати дослідження кількості адміністративних послуг, які надали ЦНАПи м. Тернопіль та області за 2018-2019 рр.

Таблиця 2.9 – Аналізування кількості адміністративних послуг, які надавалися ЦНАПами м. Тернопіль та області за 2018-2019 рр.

Центри	Кількість наданих адміністративних послуг		Абсолютне відхилення (+;-)	Відносне відхилення (%)
	2018 р.	2019 р.		
Бережанський	7081	7870	789	111,1
Борщівський	9560	7779	-1781	81,4
Бучацький	9339	9012	-327	96,5
Гусятинський	8339	8915	576	106,9
Заліщицький	6885	9700	2815	140,9
Збаразький	10060	9281	-779	92,3
Зборівський	10079	12679	2600	125,8
Козівський	8843	11354	2511	128,4
Кременецький	9029	10597	1568	117,4
Лановецький	5587	5295	-292	94,8
Монастирський	5447	6646	1199	122,0
Підволочиський	6346	7097	751	111,8
Підгаєцький	3794	4179	385	110,1
Теребовлянський	10902	13720	2818	125,8
Тернопільський	12374	15065	2691	121,7
Чортківський	10737	9380	-1357	87,4
Шумський	7086	6189	-897	87,3
м. Бережани		3533	3533	

Продовження табл. 2.9

м. Кременець	4370	9492	5122	217,2
м. Чортків	6565	6773	208	103,2
м. Тернопіль	13763	12626	-1137	91,7
Шумська ОТГ	315	8985	8670	2852,4
Підволочиська ОТГ		333	333	
Всього:	166501	196500	29999	118,0

За результатами аналізування видно, що кількість адміністративних послуг, які надавалися ЦНАПами у м. Тернопіль й області у 2018-2019 рр. в основному зросла. Загальна кількість наданих адміністративних послуг у 2019 р. порівняно з 2018 р. зросла на 29999 (або на 18%).

Аналізуючи поданий матеріал, можемо прослідкувати позитивні тенденції розвитку електронного урядування у нашому місті та області. Усі показники показують приріст у звітному 2019 р. у порівнянні з попереднім 2018 р. Це свідчить про те, що впровадження програми «Електронна Тернопільщина» дає позитивні результати. Її пріоритетні завдання до 2020 р. у процесі полягає у досягненні підтримки показників соціально-економічного зростання міста Тернопіль та його позиціонування на рівні держави на високому рівні.

РОЗДІЛ 3

ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ВИКОНАВЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1 Пропозиції щодо підвищення якості та доступності надання державних і муніципальних послуг населенню міста Тернопіль

Важливим кроком на шляху підвищення якості й доступності надання державних і муніципальних послуг буде створення багатофункціонального центру з надання державних та муніципальних послуг у структурі територіальної громади м. Тернопіль. Багатофункціональний центр – це організація, наділена місцевими органами виконавчої влади повноваженнями щодо надання громадянам комплексу взаємозалежних державних і муніципальних послуг за участю представників різних відомств на основі єдиного приміщення, організованого за принципом «одного вікна» і який повинен відповідати всім необхідним вимогам комфортності надання державних послуг (можливість попереднього запису по телефону, організований call-центр, електронна черга, обладнані місця для очікування, зручність розташування тощо), включаючи можливість оплатити необхідні податки та збори (наявність відділень банків, автоматів для приймання платежів).

Надання державних і муніципальних послуг в електронній формі припускає надання послуг населенню з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій (порталу державних і муніципальних послуг, багатофункціональних центрів, універсальної електронної карти й інших сервісів) і включає здійснення у межах такого надання електронної взаємодії між державними органами, органами місцевого самоврядування, організаціями та заявниками. Для отримання державних і муніципальних послуг користувач зможе особисто звернутися в Тернопільську міську раду або скористатися Інтернет-сервісами (сайт Тернопільської міської ради, пропонується портал багатофункціонального центру надання державних і муніципальних послуг).

Одержання державних і муніципальних послуг в електронному вигляді

можливо при дотриманні певних умов. Традиційно до них відноситься відповідність соціально-демографічних характеристик і правового статусу (громадянство, наявність документа, що засвідчує особистість) параметрам, необхідним для одержання послуги. На сьогодні, по мірі розвитку інформаційно-комунікаційних технологій і збільшення переліку послуг, які можна отримати в електронному вигляді, до умов надання державних і муніципальних послуг відноситься наявність інформаційно-комунікаційних технологій, у заявників, з одного боку, і у виконавців, з іншої.

Завдяки підвищенню якості та доступності державних і муніципальних послуг створення багатофункціонального центру забезпечить:

- своєчасне інформування про порядок і про умови надання державних і муніципальних послуг, а також про хід їх надання через мережу Інтернет, центри телефонного обслуговування громадян, інформаційні кіоски, розташовані в багатофункціональному центрі;
- скорочення витрат часу заявників при отриманні державних і муніципальних послуг в електронному вигляді;
- скорочення кількості помилок при обігу заявників у міській раді у процесі надання державних або муніципальних послуг;
- зниження трудомісткості збору заявником комплексу документів, необхідних для замовлення послуг, за рахунок використання системи електронної взаємодії між різними органами державної влади, що надають державні й муніципальні послуги на базі багатофункціонального центру;
- зниження трудомісткості збору заявником комплексу документів, необхідних для замовлення послуг, за рахунок використання системи електронної взаємодії між різними органами державної влади, що надають державні й муніципальні послуги на базі багатофункціонального центру.

Дослідження якості надання адміністративних послуг населенню в місті Тернопіль показало, що центр надання адміністративних послуг у м. Тернопіль повільно проводить роботу з подальшого вдосконалювання якості та доступності таких послуг. Заявники зазнають певних труднощів, пов'язаних зі збором документів

і процесів їх подачі, а також одержання результат послуги. До них слід віднести:

- більші черги, більш тривалий, на відміну від заявленого в стандарті (15 хвилин) період очікування для подачі документів й отримання результату послуги (у середньому 44 і 42 хвилини);

- складність заповнення офіційних бланків, відсутність можливості одержати консультацію або довідкову інформацію в органі послуги, що надають, або відомості, необхідні для подачі документів;

- необхідність ходіння по багатьох кабінетах;

- недостатньо комфортні умови надання послуги;

- необхідність залучення посередників в особі сторонніх організацій для економії часу, забезпечення більш якісного й оперативного оформлення документів тощо.

Таким чином, для вдосконалювання якості надання державних і муніципальних послуг у місті пропонується реалізувати ряд напрямків, що включають заходи щодо оптимізації процесу надання послуг. Важливим є розвиток і вдосконалювання міжвідомчої взаємодії органів влади різного рівня, що беруть участь у наданні державних і муніципальних послуг.

Міжвідомча взаємодія може бути реалізоване як співробітництво різних організацій (установ) для спільного надання послуг громадянам. Відомства-партнери можуть бути державними, муніципальними або недержавними організаціями. Інтеграція у процесі надання послуг можлива у різних формах і припускає різні масштаби об'єднання: наприклад, об'єднання незалежних установ у фактично або юридично нову організацію по спільному наданню послуг; співробітництво у сфері інформаційного обміну, створення загального інтерфейсу для роботи з клієнтами.

Впровадження у практику надання державних і муніципальних послуг різних інтеграційних моделей дасть можливість органам державного й муніципального управління:

- більш оперативно задовольняти потреби й інтереси користувачів;

- знижувати адміністративні й інші бар'єри для одержання якісних послуг;

- скорочувати час збору, подачі документів і очікування результату послуги;
- більш ефективно витрачати бюджетні кошти установ і відомств, що займаються наданням державних і муніципальних послуг.

Впроваджуючи єдині форми роботи з клієнтами, державні та муніципальні установи можуть виключити дублюючі функції у галузі інформаційного забезпечення діяльності по наданню послуг обліку персональних даних і роботи з клієнтами. Також з'являється можливість скорочення офісних площ або об'єднання інформаційно-комунікаційних ресурсів.

Пропонуємо наступні показники та критерії оцінювання ефективності пропонованого заходу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Показники та критерії оцінювання ефективності діяльності багатофункціонального центру з надання державних та муніципальних послуг при Тернопільській міській раді

№	Показник ефективності діяльності установи, керівництва й працівників	Критерії
1	2	3
1	Планування роботи	Наявність затвердженого плану роботи
2	Оснащеність установи приміщенням, устаткуванням, технічними й іншими коштами, необхідними для якісного надання державних послуг	Організація захищених каналів зв'язку на базі технологій LAN, VLAN, VPN – 100 %; наявність автоматизованих робочих місць для надання державних і муніципальних послуг – 100 %; забезпечення працівників ПК з офісною технікою – 100%; виконання плану закупівель матеріальних ресурсів і ремонтів приміщень – 100 %
3	Задоволеність громадян доступністю і якістю надання державних і муніципальних послуг через БЦ	Частка споживачів, задоволених якістю надання державних і муніципальних послуг – не менш 90 % до закінчення періоду реалізації проекту (31 грудня 2020 р.)
4	Відсутність фактів вимагання коштів або інших ресурсів	Відсутність скарг громадян у зв'язку з вимаганням коштів або інших ресурсів – 100%

Продовження табл. 3.1

1	2	3
5	Інноваційна діяльність	Можливість одержання послуг в електронному вигляді – 90%; здійснення міжвідомчої інформаційної взаємодії при наданні державних і муніципальних послуг – 100 %
6	Забезпечення інформаційної відкритості публічної установи	Наявність і забезпечення функціонування офіційного сайту установи; Доступність усіх розділів сайту, можливість зворотного зв'язку
7	Час очікування в черзі для подачі документів на одержання послуги	15 хвилин
8	Час очікування в черзі для одержання результату послуги	15 хвилин
9	Укомплектованість установи працівниками, що безпосередньо виявляють державні й муніципальні послуги	Відсутність вакансій по основним посадам фахівців – не більш 5 одночасно у звітному періоді
10	Дотримання строків професійного навчання працівників установи, що безпосередньо виявляють державні послуги	Відсутність порушення строків професійного навчання працівників установи, що безпосередньо виявляють державні послуги – 100 %

Фінансування проекту планується за рахунок коштів бюджету міста. Загальна вартість реалізації проекту становить 192000 грн., кошторис проекту представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Кошторис видатків по проекту

№	Стаття видатків	Кількість	Вартість	Загальна вартість, грн.
1	Створення нової штатної одиниці у багатофункціональному центрі надання державних і муніципальних послуг міста Тернопіль – фахівець з моніторингу якості та доступності державних і муніципальних послуг	1	15000	180000
2	Тиражування анкет	500	4	2000
3	Інформаційний супровід моніторингу (на Інтернет-ресурсах і на інформаційних стендах)	-	-	10000
	Усього			192000

У результаті реалізації проекту планується досягнення наступних

результатів.

Якісні результати:

- методика організації та проведення моніторингу якості й доступності державних і муніципальних послуг, надаваних на базі багатofункціонального центру з надання державних та муніципальних послуг при Тернопільській міській раді;
- система показників і критеріїв оцінювання ефективності діяльності багатofункціонального центру;
- підвищення мотивації працівників центру до виконання своїх професійних обов'язків;
- сприяння до удосконалювання системи інформування потенційних споживачів про державні й муніципальні послуги і їх надання; впровадження системи моніторингу оцінювання споживачами та постачальниками якості послуг.

Кількісні результати:

- скорочення часу, необхідного на подачу документів й отримання результату послуг до 15 хвилин;
- підвищення ступеня задоволеності користувачів якістю послуг до 90%.

Розглянувши можливість вдосконалення якості надання державних і муніципальних послуг населенню міста, можна зробити наступні висновки.

1. Для оптимізації процесу надання послуг і підвищення якості їх надання доцільно розбудовувати й удосконалювати міжвідомчу взаємодію органів влади різного рівня, що беруть участь у наданні державних і муніципальних послуг, використовуючи при цьому різні моделі інтеграції (об'єднання незалежних установ у нову організацію по спільному наданню послуг; співробітництво у сфері інформаційного обміну, створення загального інтерфейсу для роботи з клієнтами тощо).

2. Для отримання актуальної й об'єктивної інформації про якість і доступності державних і муніципальних послуг, підвищення їх якості й доступності; координації діяльності центру надання адміністративних послуг й офісів приваблюваних організацій пропонується проект “Впровадження

моніторингу оцінювання якості та доступності державних і муніципальних послуг, надаваних на базі Тернопільської міської ради”. Проект включає ряд заходів: підготовка до впровадження моніторингу (вивчення і узагальнення регіонального досвіду моніторингу й оцінювання якості й доступності державних і муніципальних послуг, визначення об’єкта й предмета моніторингу, визначення напрямків, показників і індикаторів, вибір методів збору інформації, нормативно-праве забезпечення моніторингу); проведення моніторингу; аналіз отриманих даних, розробка висновків і рекомендацій.

3.2 Проект створення внутрішнього навчального центру для держслужбовців на базі Тернопільської міської ради

Нами досліджено, що процес охоплення навчанням працівників Тернопільської міської ради у 2019 р. був на низькому рівні (12%), що показано на рис. 3.1. Керівництво підприємства не дотримується принципу системності навчання, що також негативно відображається на продуктивності праці та рівні плинності.

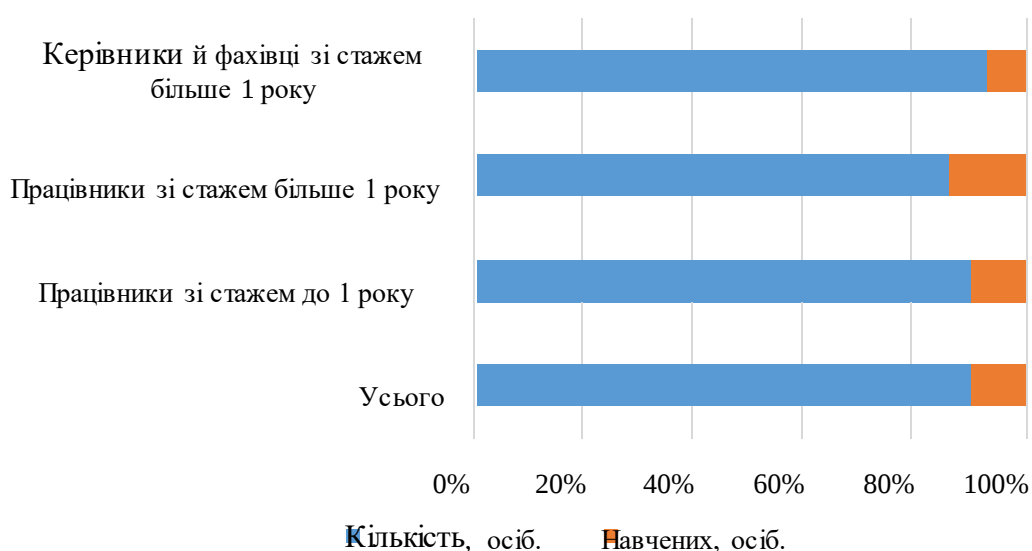


Рисунок 3.1 – Статистика розвитку персоналу
Тернопільської міської ради за 2019 р.

Удосконалюючи систему навчання та розвитку персоналу, мерія може

сприяти підвищенню престижу організації.

Проведемо аналізування цілей з виявлених проблем системи навчання працівників міськради (рис. 3.2).

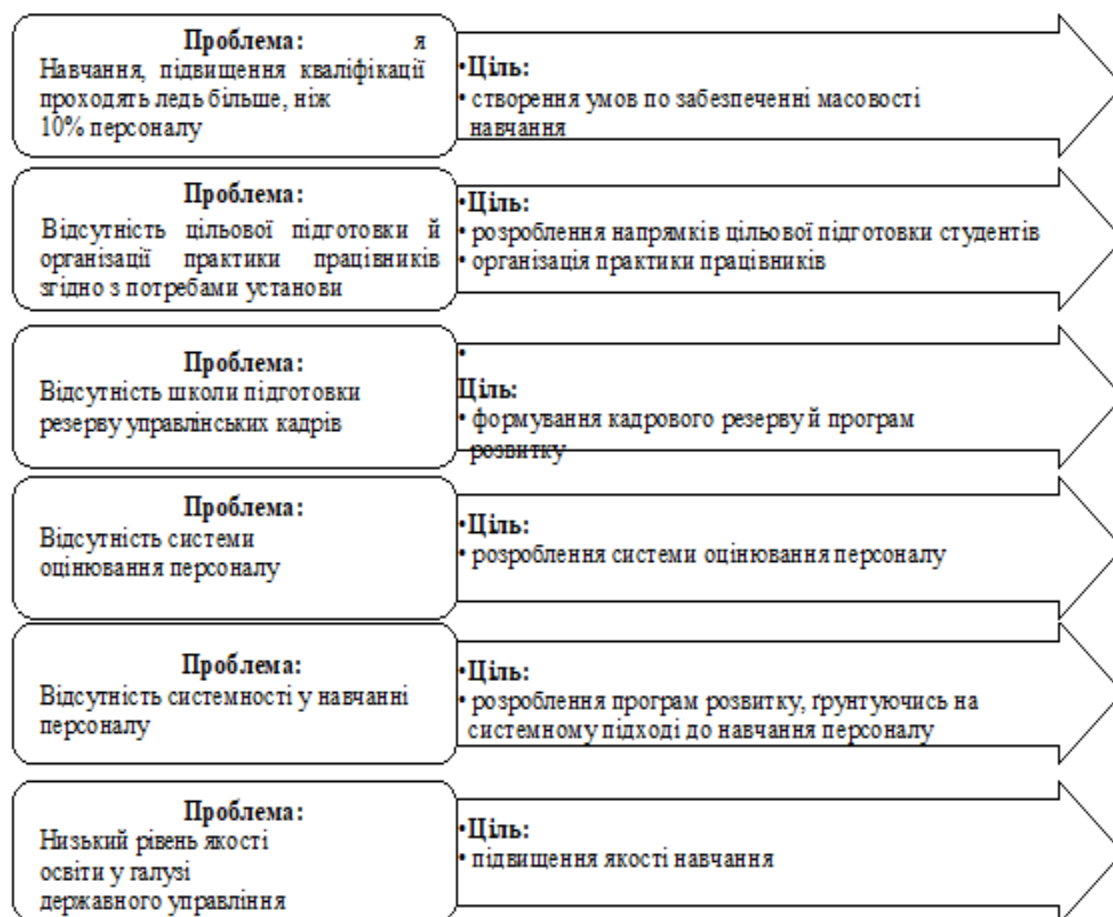


Рисунок 3.2 – Аналізування цілей з виявлених проблем персоналу Тернопільської міської ради

Аналізування цілей представляє позитивні аспекти майбутньої ситуації, до якої прагне публічна організація після реалізації проектних заходів.

Представимо у табл. 3.3 логічну структуру проекту по вдосконаленню системи навчання та розвитку персоналу у Тернопільській міській раді.

За допомогою даної таблиці нами визначено логічну структуру розроблювального проекту, його мети й очікувані результати.

Визначимо мету та перспективу розвитку по кожному напрямку проекту.

1. Розроблення моделі компетенцій.

Найбільш популярні функції навчального центру – навчання, оцінювання

Таблиця 3.3 – Логічна структура проекту створення навчального центру для працівників державного управління у структурі міської ради

Опис проекту	Об'єктивно контрольовані показники	Джерела перевірки	Допущення
1	2	3	4
Загальні цілі: - підняття престижу публічної організації; - своєчасне забезпечення публічної установи необхідною їй кількістю персоналу з відповідною професійною компетентністю; - удосконалювання системи управління персоналом; - досягнення взаємозв'язку цілей публічної організації й окремого працівника; - створення ефективних стимулів для трудової мотивації та професійного розвитку персоналу; - забезпечення стабільного складу персоналу.	- лояльність персоналу; - плинність персоналу; - ступінь задоволеності працюю в персоналу.	- аналізування плинності персоналу за певний період на підставі облікових документів; - результат анкетування працівників для виявлення ступеня задоволеності працею та лояльності	
Мета проекту: - підвищення гнучкості системи розвитку персоналу і її орієнтація на кінцеві результати; - перехід від стандартних програм навчання до гнучких, проблемно-орієнтованих програм розвитку; - рух від фрагментарного підвищення кваліфікації до інтегрального розвитку людини	- рівень освіченості розвитку персоналу; - рівень мотивації до праці; - лояльність персоналу	- результати й атестації персоналу; - результати психологічних тестів на мотиваційну спрямованість; - результати аналізу лояльності персоналу	- здатність співробітників до розвитку; - прагнення до кар'єрного росту

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
Результати: 1. Функціонуючий навчальний центр; 2. Розвинена система планування ділової кар'єри; 3. Кадровий резерв	- професійна компетентність працівників; - кар'єрний ріст; - кількість практикантів, випускників, прийнятих на роботу; - продуктивність праці	- результати оцінювання персоналу; - співвідношення працівників, прийнятих на керівні посади ззовні, із внутрішніми працівниками; - облікова документація по прийманню працівників; - результати розрахунків продуктивності праці	- здатність працівників до розвитку; - інтерес персоналу до урядової організації
Дії: 1. Розроблення моделі компетенцій 2. Створення навчального центру, що містить сучасну систему навчання, оцінювання й атестації персоналу 3. Впровадження системи управління діловою кар'єрою працівників, формування кадрового резерву	Резюме ресурсів (коштів) - нормативні документи; - сучасні методики навчання; - сучасні методики оцінювання й атестації; - зв'язок з університетами; фінансові ресурси	Резюме витрат - заробітна плата працівників навчального центру; - придбання розроблення сучасних методик оцінювання й атестації персоналу; - підвищення якості навчання	- здатність працівників до розвитку; - зацікавленість університетів у співпраці

персоналу та управління знаннями.

В якості критеріїв, підстав для оцінювання й навчання ми виділили публічні, управлінські, професійні й особистісні компетенції (табл. 3.4).

На підставі моделі компетенцій інспектори з кадрів разом з керівниками повинні будуть скласти профілі посад. Оскільки апарат є численним, то доцільне придбання та впровадження спеціального програмного забезпечення для автоматизації роботи фахівців з персоналу, пов'язаної зі складанням профілів посад і порівняння результатів оцінювання персоналу з цими профілями, підготовкою, проведенням і розрахунками результатів тестування й анкетування.

До програмних продуктів, що повністю реалізують даний функціонал з відповідною звітністю, ставиться «1 С: Підприємство 8. Оцінка персоналу».

Таблиця 3.4 – Пропонована модель публічних компетенцій працівників Тернопільської міської ради

Публічні цінності	Модель публічних компетенцій	Публічні компетенції по рівнях			
		Працівники нижчої ланки	Керівники початкової ланки	Керівники середньої ланки	Вище керівництво
Майстерність	Компетентність	Професійні компетенції			
		Здатність до розвитку			
		Допомога у розвитку	Розвиток працівників		Управління розвитком
	Соціальна орієнтованість	Орієнтація на інтереси населення	Орієнтація на інтереси населення при організації робіт	Формування системи роботи з населенням	Впровадження культури орієнтації на населення
Цілісність	Публічна відповідальність	Відповідальне мислення	Раціональне мислення	Системне мислення	Стратегічне мислення
		Робота у команді	Командо-утворення	Забезпечення командної роботи	
		Орієнтація на результат			
	Якість і безпека	Робота з високою якістю	Управління виконанням	Організація робочого процесу	Управління ефективністю
		Забезпечення безпеки			
Оновлення	Креативність й інноваційність	Ініціативність	Підтримка ініціатив	Формування інноваційного середовища	
Особистісні якості	Лідерство	Здатність до лідерства	Лідерство як стиль управління		
	Кодекс публічної етики	Чесність й етична поведінка			

Важливою перевагою «1 С: Підприємство 8. Оцінка персоналу» є можливість інтеграції з рішеннями «1 С: Зарплата й Керування Персоналом 8». Підсумковий програмний продукт забезпечить комплексну автоматизацію управління персоналом.

Мета створення навчального центру:

- створення єдиної системи управління знаннями;
- формування й трансляція єдиної культури публічного управління;
- формування системи безперервного внутрішнього навчання;
- формування системи оцінювання й атестації персоналу;
- формування кадрового резерву.

З метою виявлення потреб у навчанні щокварталу буде проводитися дослідження, щоб сформувалися управлінські, професійні і компетенції публічного управління працівників міськради згідно із планами кар'єри. До основних методів, які будуть використовуватися, відносяться опитування або анкетування, спрямовані на аналізування існуючих проблем у роботі, використовуваних методів вирішення стандартних робочих завдань. Списки питань розробляються окремо для кожної групи персоналу. Анкету заповнює як працівник самостійно на себе, так і керівник на дану групу персоналу.

Якщо за результатами атестації працівникові потрібно пройти перепідготовку й/або підвищити кваліфікацію, керівництву територіальної громади пропонується укласти договір з працівником, в умови якого включаються наступні пункти:

- при звільненні співробітника менш, ніж через рік після навчання, він відшкодовує 100% витрат на своє навчання;
- при звільненні більше, ніж через рік, але менш, ніж через два роки після навчання, працівник відшкодовує 50% витрат на своє навчання;
- при звільненні більш, ніж через три роки після навчання, працівник не відшкодовує витрат на своє навчання.

Це дозволить знизити плинність професійно підготовленого персоналу й убезпечити видатки на навчання.

Основні принципи модульного навчання:

- навчальний процес орієнтований на досягнення завдань модуля, виражених у формі компетенцій, освоєння яких є результатом навчання по модулю;
- індивідуальний підхід до навчання у відповідності зі здатністю кожного, що навчається;
- можливість оперативного відновлення програм навчання при виникненні потреби.

Підсумком навчальних програм є не традиційна атестація або оцінювання рівня знань персоналу, а сформована компетенція, що забезпечує ефективну діяльність у галузі публічного управління. Пропонований нами проект створення

навчального центру при Тернопільській міській раді планується впровадити відповідно до календарного графіку заходів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Календарний план-графік робіт з проекту

Назва завдання	Тривалість, днів	Дата початку робіт	Дата закінчення робіт	Склад учасників
1. Регламентування створення навчального центру	28	20.06. 2021	18.07. 2021	начальник відділу кадрів, голова ради
2. Навчання інспекторів відділу кадрів застосуванню моделі компетенцій у роботі з персоналом	14	20.06. 2021	03.07. 2021	начальник відділу кадрів, інспектори відділу кадрів, головний бухгалтер, голова ради
3. Розроблення моделі компетенцій і профілів посад для організації навчання, оцінювання й атестації персоналу, програм навчання відповідно до моделі	132	04.07. 2021	20.11. 2021	начальник відділу кадрів, інспектори відділу кадрів, керівники структурних підрозділів, головний бухгалтер, голова ради
4. Впровадження системи управління діловою кар'єрою працівників на основі компетентнісного підходу	56	31.10. 2021	25.12. 2021	начальник відділу кадрів, інспектори відділу кадрів, керівники структурних підрозділів, головний
5. Створення кадрового резерву	38	26.12. 2021	31.01. 2022	начальник відділу кадрів, інспектори відділу кадрів, керівники структурних
Разом	225	20.06. 2021	31.01. 2022	

У календарному план-графіку, представленому у вище поданій таблиці, враховані також вироблення стратегії та затвердження нормативних актів по кожному з напрямків робіт з проекту. На первинну реалізацію проекту необхідно 225 календарних. Впровадження проекту планується з 20 червня 2021 року по 31 січня 2022 року. Підтримка затверджених завдань проекту повинна проводитися з постійною періодичністю.

На основі плану дій розробимо план витрати ресурсів і необхідні фінансові витрати (табл. 3.6). Фінансові витрати на реалізацію проекту будуть як одноразові у

вигляді інвестицій, так і періодичні на утримання й розвиток навчального центру до моменту переведення його на самооplatність

Таблиця 3.6 – Планування ресурсів для впровадження проекту

Захід	Необхідні ресурси	Оцінювання ресурсу
1. Навчання інспекторів відділу кадрів застосуванню моделі компетенцій у роботі з персоналом	- курси підвищення кваліфікації	40000 грн.
2. Придбання й впровадження ПО «1С: Підприємство 8. Оцінювання персоналу»	- придбання; - впровадження й налаштування інтеграції з «1С: ЗУП»	30000 грн. 50000 грн.
3. Розроблення публічної моделі компетенцій і профілів посад	- робочий час інспектора відділу кадрів	250 люд.-год.
4. Розроблення рівневих програм навчання для вироблення необхідних компетенцій	- робочий час керівника навчального центру; - робочий час методиста; - робочий час інспектора відділу кадрів	0,5 люд.-год. 1 люд.-год. 5 люд.-год.
5. Створення навчального центру: - прийняття концепції, розроблення та затвердження Положення про навчальний центр, підготовка пакету документів; - добір персоналу; - забезпечення технічних коштів; - ліцензування; - складання планів навчання й підвищення кваліфікації	- внутрішні нормативні акти; - довідники по кадровому діловодству; - послуги кадрового центру по добору персоналу; - приміщення (у наявності); - ноутбук, проектор; - столи (у наявності); - стільці (у наявності); - робочий час керівника навчального центру; - робочий час методиста; - робочий час інспектора відділу кадрів.	- - 20000 грн. 200 м ² 1 комплект 4 шт. 20 шт. 0,5 люд.-год. по 1 люд.-год. по 5 люд.-год.
6. Впровадження системи управління діловою кар'єрою співробітників (складання ІПК для всіх співробітників)	- особистий час працівників; - робочий час методиста навчального центру (консультації)	по 0,5 люд.-година
7. Створення резерву керуючих кадрів (на підставі оцінювання персоналу й індивідуальних планів кар'єри)	- робочий час керівника навчального центру; - робочий час методиста навчального центру	1 люд.-днів 5 люд.-днів

Як видно з табл. 3.6, для впровадження проекту необхідні людські ресурси у вигляді робітника й особистого часу, ресурси багаторазового використання у вигляді технічного забезпечення та кошти бюджету проекту.

За допомогою наступної табл. 3.7 подамо складові кошторису проекту

створення навчального центру при Тернопільській міській раді.

Таблиця 3.7 – Кошторис реалізації створення навчального центру при Тернопільській міській раді.

Захід	Необхідні фінансові витрати	Оцінка витрат, грн.	Періодичність витрат
1. Навчання інспекторів відділу кадрів застосуванню моделі компетенцій у роботі з персоналом	- курси підвищення кваліфікації	13300 грн.	одноразово
2. Придбання й впровадження ПО «1С: Підприємство 8. Оцінка персоналу»	- придбання; - впровадження й настроювання інтеграції з «1С: ЗУП»; - супровід	10000 грн. 18900 грн. 7500 грн.	одноразово одноразово щорічно
3. Розробка моделі компетенцій і профілів посад	- заробітна плата фахівців відділу кадрів	10800 грн. x 3 = 32400 грн.	щомісяця
4. Розроблення рівневих програм навчання для вироблення необхідних компетенцій	- заробітна плата керівника НЦ; - заробітна плата методиста НЦ	12300 грн. 11000 грн.	щомісяця щомісяця
5. Створення навчального центру	- послуги кадрового центру по добору персоналу; - придбання ноутбука, проектора; - заробітна плата керівника НЦ; - заробітна плата методиста НЦ; - заробітна плата викладачів НЦ; - одержання ліцензії	12300 35000 12300 11000 100 грн./год. 10000	одноразово одноразово щомісяця щомісяця за графіком одноразово
6. Впровадження системи управління діловою кар'єрою співробітників (складання індивідуальних планів кар'єри для всіх співробітників)	- заробітна плата керівника НЦ; - заробітна плата методиста НЦ;	12300 11000	щомісяця щомісяця
7. Створення резерву керуючих кадрів (на підставі оцінювання персоналу й індивідуальних планів кар'єри)	- заробітна плата викладачів НЦ	100 грн./год.	за графіком

Бюджет даного проекту складається з одноразових інвестицій у розмірі 99500

грн., щорічно – 7500 грн., щомісячних витрат на заробітну плату працівників навчального центру з можливістю переходу на самооплатність – 102300 грн. на місяць (з врахуванням ЄСВ).

3.3 Підвищення ефективності персоналу з надання адміністративних послуг

На основі узгоджених рішень із суб'єктами надання адміністративних послуг через Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) також можуть надаватися інші адміністративні послуги. Враховуючи, що Центри надання адміністративних послуг утворюються міськими радами міст обласного значення, міськими, районними державними адміністраціями, тобто на місцевому рівні, маємо ситуацію, за якої публічні послуги, визначені Постановою Кабінету Міністрів України фактично надаються на місцевому рівні (фінансування Центрів надання адміністративних послуг здійснюється за кошти місцевого бюджету).

Нами запропоновано схему системи надання адміністративних послуг, яку можна представлено на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 – Пропонована схема системи адміністративних послуг

Українські реалії підтверджують той факт, що доступу до якісної інформації та знань з таких питань, як е-врядування, а особливо е-демократія в Україні критично мало. Немає спеціальних ресурсів, де ця інформація зібрана, практично немає курсів і тренінгів для тих, хто хотів би отримати ці знання.

На підставі проведених нами досліджень нами удосконалено процес діагностики формування персоналу публічної служби (рис. 3.4).

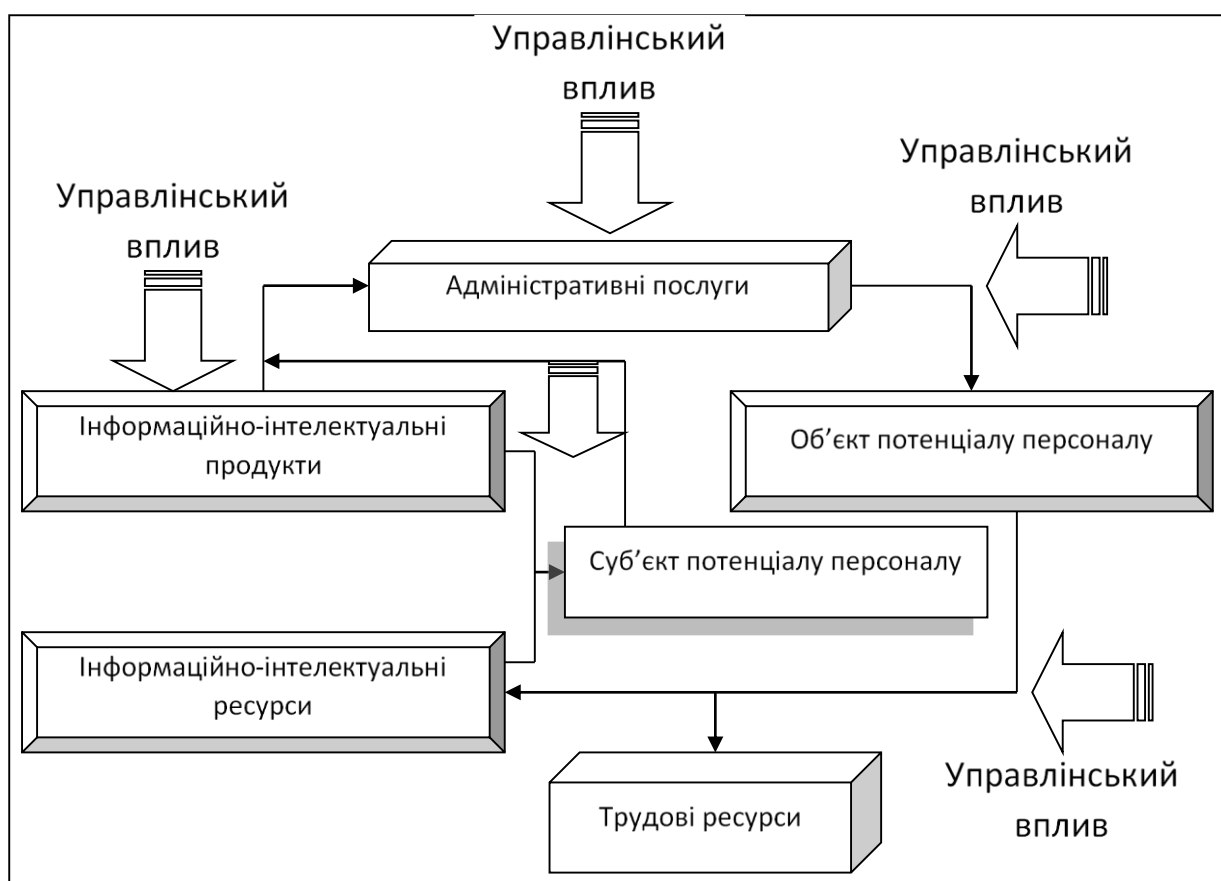


Рисунок 3.4 – Процес діагностики формування персоналу публічної служби

Сенс наведеного змодельованого процесу полягає у тому, що діагностика формування ресурсу персоналу публічної служби відбувається за допомогою перетворення особистого або групового потенціалів працівників, які під впливом розумової активності й управління характеризуються виникненням джерел синергетичного ефекту.

Існує залежність між характером і інтенсивністю управлінських дій у публічній організації, спрямованих на процес творчої діяльності фахівців різних функціональних підрозділів, а також результатами розумової праці, що складають основу державного ресурсу персоналу. Саме тому слід розглядати не залежність вкладень у знання та інформацію як результат функціонування публічної організації, а як залежність цілеспрямованих вкладень у розумову активність працівників, чітко проводячи межу між потенціалом працівників та їхньою творчою активністю. Результативність роботи публічної організації значною мірою визначається такими чинниками, як потенціал персоналу, розумова активність, час й управлінська активність.

Для визначення ставлення працівників Тернопільської міської ради до онлайн навчань ми провели опитування потенційних учасників.

Респондентів було 12, ними були працівники усіх департаментів для ширшого охоплення розрахунку потенційного ефекту проведених навчань. Перед опитування ми ознайомили учасників з тематикою та розділами навчання. Нас цікавило на скільки інформативним буде навчання для працівників і чи допоможе воно в подальшому їм у повсякденній роботі.

Результати опитування ми подали у табл. 3.8. Опитування складалося з восьми питань, проаналізувавши відповіді на котрі ми змогли зробити висновки про доцільність проведення навчання. Варіантами відповіді були цифри від одного до десяти, до 1 – найнижча оцінка, а 10 – найвища.

Максимальна кількість отриманих балів в одного запитання становить 120 балів. Просимо звернути увагу, що найвищий бал не означає найкращий результат. Усе залежить від змісту запитання. Більш, ніж 90% опитаних відповіли позитивно на перше та друге питання, респонденти стверджують що таке навчання було б для них інформативним і вони б могли застосувати отриманні знання у своїй роботі.

У своїй роботі зустрічалися з недостатньою обізнаністю 48,3% опитуваних, що з нашої точки зору вже свідчить про те що запропоноване нами навчання є обов'язковим фактором для покращення роботи держслужбовців і підвищення

рівня кваліфікації. 91,6% опитаних звернули увагу на те, що знання отримані під час тренінгу можуть бути застосовані в практичній діяльності департаменту.

Таблиця 3.8 – Результати опитування працівників Тернопільської міської ради щодо запропонованих навчальних програм та проектів розвитку електронного урядування

Запитання	Працівники												Всього	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. Інформативність навчання стосовно електронного урядування	10	10	10	9	9	9	10	8	9	10	10	9	113	94,2
2. Можливість застосування отриманих знань для покращення роботи	9	9	10	8	9	10	10	10	10	9	8	8	110	91,6
3. Зустрічалися з недостатньою обізнаністю з певних питань в роботі	7	6	5	5	4	3	5	7	5	4	4	3	58	48,3
4. Бажання участі в навчаннях	9	8	10	8	8	10	10	9	9	9	8	8	106	88,3
5. Теми навчання пов'язані з вашою роботою	8	8	10	7	8	9	10	10	9	8	8	9	104	86,7
6. Доцільність проведення навчань у інших установах	8	9	8	10	10	9	9	8	10	9	9	8	107	89,2
7. Потреба організації в постійно діючому навчальному центрі	7	3	5	1	4	5	4	9	10	5	7	8	68	56,7
8. Бажання по закінченню навчання отримати сертифікат тренера з подальшим його застосуванням	1	1	10	1	1	1	10	1	1	10	1	1	39	32,5

Рівень зацікавленості в участі становить 88,3%. Також ми запитували чи варто відкривати постійно діючий навчальний на що отримали неоднозначну відповідь – 56,7% опитаних. Працівники пояснюють це тим, що завдяки ІТ технологіям навчання краще проводити он-лайн у всім ручний час, або на базі ЦНАПів. 86,7% опитаних зазначили, що теми навчальних програм мають практичне значення, оскільки пов'язані із безпосередньою роботою працівників

міськради. 89,2% опитаних вказали на доцільність проведення подібних занять в інших державних установах. Також 32,5% опитаних виявили бажання страти сертифікованими тренерами в галузі електронного урядування.

Соціальні ефекти від проведення навчання персоналу можна розглядати з трьох позицій: розвитку персоналу, мотивуючого та стимулюючого ефектів, та психологічного ефекту, табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Соціальний ефект від участі працівників у тренінгах

Назва тренінгу	Соціальний ефект
Теоретичні основи е-врядування та стратегії реалізації	- підвищення компетентності працівників - відкриття особистісного та ділового потенціалу усіх учасників навчання
Особливості електронної взаємодії та реінжинірингу адміністративних процесів в органах публічної влади	- розширення функціональних обов'язків працівників - горизонтальна ротація в межах одного й того ж самого структурного підрозділу
Інноваційні методики викладання, зокрема, дистанційний курс підвищення кваліфікації публічних службовців з електронного урядування та електронної демократії	- створення сприятливих умов для самореалізації працівників - формування чіткого розуміння у працівників про кар'єрне зростання в організації та висвітлення горизонтів розвитку працівника

Усі соціальні ефекти, які отримуються в результаті здійснення навчання персоналу, дозволяють міськради здійснювати свою діяльність за принципами соціальної відповідальності. Соціальна відповідальність є одним із сучасних напрямів політики соціально орієнтованої держави.

Завдяки наданню тренерських послуг для працівників ЦНАП прогнозуємо зростання їх продуктивності. Це можна відобразити такими показниками, як зростання кількості наданих адміністративних послуг.

Нами здійснено прогнозування кількості адміністративних послуг, які будуть надаватися ЦНАПами у Тернополі та області в I кварталі 2021 року на основі кварталних даних за минулий 2019 рік за допомогою табл. 3.10.

Аналізуючи дані табл. 3.10 бачимо, що в II кварталі 2019 року відбувся різкий спад кількості наданих адміністративних послуг ЦНАПами, окрім можливих

Таблиця 3.10 – Вихідні дані для прогнозування кількості адміністративних послуг на основі 2019 р.

t	Адміністративні послуги	Од.
1	I квартал	47250
2	II квартал	41404
3	III квартал	50683
4	IV квартал	57163

зовнішніх чинників впливу на цей показник, беремо до уваги й те, що рівень компетенції працівників не відповідав вимогам, через що стався такий різкий спад.

Саме тому актуальною є наша пропозиція щодо проведення навчань для працівників територіальної громади, які у подальшому зможуть надавати кваліфіковані консультації та проводити регулярні навчання для працівників ЦНАПів нашого міста та області.

Для складання прогнозу кількості потенційно наданих послуг використано метод трендового прогнозування. Для знаходження рівняння прогнозу використано лінійний графік з використанням рівняння прогнозу. Рівняння тренду може бути описане широким спектром залежностей. Так, лінійний тренд описує процеси, які рівномірно змінюються у часі і мають стабільні прирости ординат, що розраховується за формулою 3.1:

$$y = a + b * t \quad (3.1)$$

де y – прогноз кількості наданих адміністративних послуг.

Якщо знак коефіцієнта регресії b має додатне значення, то зв'язок прямий, якщо він від'ємний, то зв'язок зворотний. При $b = 0$ зв'язку між досліджуваними ознаками немає, лінія на лінійному графіку у прямокутній системі координат проходить паралельно осі абсцис.

Рівняння прогнозу кількості адміністративних послуг має наступний вигляд:

$$y = 3901 * t + 39371 \quad (3.2)$$

Прогноз кількості адміністративних послуг, які будуть надаватися ЦНАПами Тернополя й області у першому кварталі 2021 року становитиме:

$$y = 3901 * 5 + 39371 = 58876 \text{ послуг.}$$

Отже, прогнозована кількість адміністративних послуг зросте вже у I кварталі 2021 р., оскільки працівники ЦНАПів отримуватимуть кваліфіковані консультації від тренерів з публічного управління.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Стан та організація процесу охорони праці у Тернопільській міській раді.

Відділ охорони праці Тернопільської міської ради створено відповідно до Закону України “Про охорону праці” з метою організації та виконання ряду правових, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на запобігання нещасних випадків, професійних захворювань та аварій в процесі праці. На підприємстві створений спеціальний кабінет з охорони праці, який забезпечений нормативно-технічною документацією, інструкціями, стандартами, підручниками, методичними вказівками з охорони праці, наочними посібниками, демонстраційними матеріалами. При запровадженні інструктажу роблять запис у спеціальному журналі реєстру інструктажів з питань охорони праці, а також у документі про прийом працівника на роботу. Інструктаж проводиться з одним або групою робітників у кабінеті охорони праці або в спеціально обладнаному приміщенні з використанням сучасних технічних засобів навчання, наочних посібників. Первинний, повторний, позаплановий та цільовий інструктаж проводить безпосередньо керівник структурного підрозділу. Усі інструктажі реєструються в спеціальних журналах і вони повинні бути пронумеровані та завірені печаткою. Керівник структурного підрозділу зобов’язаний видати працівнику примірник інструкції з охорони праці за його професією або вивісити її на робочому місці.

Лінія електромережі для живлення персональних комп’ютерів і периферійних пристроїв виконується, як окрема групова трипровідна мережа шляхом прокладання фазового, нульового робочого та нульового захисного провідників. Нульовий захисний провідник використовується для заземлення (занулення) електроприймачів. Не допускається використовувати нульовий

робочий провідник як нульовий захисний провідник. Нульовий захисний провідник прокладається від стійки групового розподільного щита, розподільного пункту до розеток електроживлення. Не допускається підключати на щиті до одного контактного затискача нульовий робочий та нульовий захисний провідники. Площа перерізу нульового робочого та нульового захисного провідника в груповій трипровідній мережі має бути не менше площі перерізу фазового провідника. Усі провідники мають відповідати номінальним параметрам мережі та навантаження, умовам навколишнього середовища, умовам розподілу провідників, температурному режиму та типам апаратури захисту. У приміщенні, де одночасно експлуатуються понад п'ять персональних комп'ютерів і периферійних пристроїв, на помітному та доступному місці встановлюється аварійний резервний вимикач, який може повністю вимкнути електричне живлення приміщення, крім освітлення.

При організації робочих місць операторів електромережу штепсельних розеток для живлення персональних комп'ютерів, периферійних пристроїв і у центрі приміщення прокладають у каналах або під знімною підлогою в металевих трубах або гнучких металевих рукавах. При цьому не допускається застосовувати провід і кабель в ізоляції з вулканізованої гуми та інші матеріали, які містять сірку.

При організації праці, що пов'язана з використанням персональних комп'ютерів, для збереження здоров'я працюючих Тернопільської міської ради, запобігання професійним захворювання і підтримки працездатності слід передбачити внутрішньозмінні регламентовані перерви для відпочинку. Внутрішньозмінні режими праці і відпочинку мають передбачати додаткові нетривалі перерви в періоди, що передують появі об'єктивних і суб'єктивних ознак стомлення і зниження працездатності. За основну роботу з персональним комп'ютером слід вважати таку, що займає не менше 50% часу впродовж робочої зміни. Протягом дня повинні передбачатися:

- перерви для відпочинку і вживання їжі (обідні перерви);
- перерви для відпочинку і особистих потреб (згідно з трудовими нормами);
- додаткові перерви, що вводяться для окремих професій з урахуванням особливостей трудової діяльності.

Тривалість обідньої перерви визначається чинним законодавством про працю і Правилами внутрішнього трудового розпорядку.

Встановлюються такі внутрішньозмінні режими праці та відпочинку при роботі з ЕОМ при 8-годинній денній робочій зміні у залежності від характеру праці:

- для розробників програм слід призначати регламентовану перерву для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожну годину роботи за персональним комп'ютером;

- для операторів персональних комп'ютерів слід призначати регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години;

- для операторів комп'ютерного набору слід призначати регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 10 хвилин після кожної години роботи за персональним комп'ютером.

У всіх випадках, коли робочі обставини не дозволяють застосувати регламентовані перерви, тривалість безперервної роботи з персональним комп'ютером не повинна перевищувати 4 години. При 12-годинній робочій зміні регламентовані перерви повинні встановлюватися в перші 8 годин роботи аналогічно перервам при 8-годинній робочій зміні, а протягом останніх 4-х годин роботи, незалежно від характеру трудової діяльності, через кожну годину тривалістю 15 хвилин.

З метою зменшення негативного впливу монотонності є доцільним застосовувати чергування операцій усвідомленого тексту і числових даних (зміна змісту роботи), чергування вводу даних та редагування текстів. Для зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатору, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втомі доцільні деякі перерви використовувати для виконання комплексу вправ. В окремих випадках – при хронічних скаргах працюючих на зорове стомлення, незважаючи на дотримання санітарно-гігієнічних вимог до режимів праці і відпочинку, а також застосування засобів локального захисту очей – допускаються індивідуальних підхід до обмеження часу робіт з персональним комп'ютером, зміни характеру праці, чергування з іншими видами діяльності, не

пов'язаними з персональним комп'ютером. Активний відпочинок має полягати у виконанні комплексу гімнастичних вправ, спрямованих на зняття нервового напруження, м'язове розслаблення, відновлення функцій фізіологічних систем, що порушуються протягом трудового процесу, зняття втоми очей, поліпшення мозкового кровообігу і працездатності. За умови високого рівня напруженості робіт з персональним комп'ютером показане психологічне розвантаження у спеціально обладнаних приміщеннях (в кімнатах психологічного розвантаження) під час регламентованих перерв або в кінці робочого дня.

У підрозділах Тернопільської міської ради при використанні обладнання присутня небезпека ураження працівників електрострумом. У цьому випадку обов'язковим є застосування технічних засобів по попередженню ураження працівників електричним струмом. Згідно ГОСТ 12.1.019 "ССБТ. Электробезопасность. Общие требования" технічні способи та засоби захисту, які забезпечують електробезпеку, підбирають з врахуванням номінальної напруги, роду та частоти струму, режиму нейтралі, виду виконання, умов зовнішнього середовища, характеру можливого дотикання людини до елементів ланцюга струму. У відділах сільради для захисту працюючих від ураження електричним струмом застосовується захисне заземлення. Передбачене електричне з'єднання з землею чи її еквівалентом металевих неструмоведучих частин, які можуть опинитись під напругою (ГОСТ 12.1.2009). Заземлюючим пристроєм називають сукупність заземлювача та провідників, які з'єднують металеві неструмопровідні корпуси електрообладнання з заземлювачем. Згідно правил ПУЕ, опір заземлюючого пристрою в установках напругою до 1000 В з ізольованою нейтраллю не повинно перевищувати 4 Ом.

4.2 Забезпечення проведення основних заходів організаційно-виконавчої діяльності публічною організацією у випадку загрози та виникнення надзвичайних ситуацій

Прийняття управлінських рішень в органах та підрозділах з надзвичайних ситуацій Тернопільської міської ради – це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрямки політики у сфері цивільного захисту, захисту населення і території міста Тернопіль від надзвичайних ситуацій та запобігання їх виникненню, ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, рятувальної справи, гасіння пожеж, пожежної та техногенної безпеки, діяльності аварійно-рятувальних служб, а також гідрометеорологічної діяльності.

Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від керівників структурного підрозділу з надзвичайних ситуацій територіальної громади м. Тернопіль високого рівня компетентності та відповідальності, значних витрат часу, енергії та досвіду. Зміст управлінського рішення можна розкрити в його функціях, які воно виконує у загальній системі управління органами та підрозділами з надзвичайних ситуацій міськради:

- координуючій – управлінське рішення визначає місце кожної ланки, підрозділу, працівника у вирішенні поставлених завдань, погоджує та взаємно пов'язує їхні дії та необхідні ресурси в часі та просторі;
- керуючій – будь яке рішення приймають, виходячи з певної стратегії управління соціальною системою підрозділу, тобто з урахуванням довгострокової перспективи. Виходячи з стратегічної лінії розвитку, у рішенні ставиться конкретне завдання, яке потрібно виконати у певний термін;
- мобілізуючій – забезпечення найбільш повної активізації окремих виконавців чи підрозділу для досягнення мети.

Приймаючи управлінське рішення, необхідно забезпечувати наявність усіх вищезазначених функцій. Недооцінка ролі будь якої з цих функцій на практиці призводить до нерозуміння мети та завдань, що стоять перед конкретними підрозділами, непогодженості у діях, до безініціативності, а нерідко і до порушення дисципліни.

Поширеним є підхід до структури процесу управління підрозділом з надзвичайних ситуацій Тернопільської міської ради, який враховує, що в управлінському циклі необхідно передбачити всі притаманні йому види управлінської діяльності, що виконуються у певній послідовності. Відповідно до цього підходу, управлінська діяльність потребує не лише отримання й опрацювання інформації про надзвичайну ситуацію, прийняття рішення та вироблення плану дій щодо необхідних заходів з її ліквідації чи запобігання. Діяльність фахівців публічної установи щодо ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій передбачає: осмислення поставленого завдання; формування мотивів і розроблення плану оперативних дій; самостійне прийняття управлінських рішень і забезпечення їх реалізації, цілеспрямоване застосування аварійно-рятувальних засобів (спеціальної техніки, обладнання, вогнегасних речовин тощо); планування, організація, координування та контролювання діяльності особового складу; регулювання дій відповідно до завдань; адекватне оцінювання результатів діяльності та їх відповідності запланованим.

Надзвичайні ситуації здійснюють значний вплив на соціальні, економічні, політичні та інші процеси у суспільстві. Тому управління в умовах надзвичайних ситуацій різного характеру є однією з важливіших функцій місцевих органів управління щодо забезпечення стійкого розвитку та безпеки міста. Підвищення ефективності управління у цій сфері є актуальним питанням і його реформування потребує зважених та раціональних рішень з урахуванням позитивного досвіду, що формувався під впливом певних історичних умов.

Реагування на надзвичайні ситуації та ліквідація їх наслідків Тернопільської міської ради полягають в:

- організації робіт з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій;
- рятуванні жителів міста та їх майна;
- припиненні дії або впливу небезпечних факторів, що викликані надзвичайними ситуаціями;
- локалізації зони надзвичайних ситуацій;

- ліквідації або мінімізації наслідків надзвичайних ситуацій, що становлять загрозу життю або здоров'ю населення міста Тернопіль, заподіяння шкоди навколишньому природному середовищу або майну.

Дії Тернопільської міської ради щодо забезпечення цивільного захисту щодо реагування на надзвичайні ситуації повинні бути скоординовані та здійснюватися відповідно до планів реагування на надзвичайні ситуації, уточнених для умов конкретного виду та рівня надзвичайних ситуацій. Органами управління публічної організації, які залучаються або створюються в надзвичайних ситуаціях, є:

- місцева комісія з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій;
- спеціальні місцева комісія з ліквідації надзвичайної ситуації (залежно від рівня надзвичайної ситуації);
- штаб з ліквідації надзвичайної ситуації, який є робочим органом керівника робіт з ліквідації надзвичайної ситуації, комісії з питань техніко-економічної безпеки та надзвичайних ситуацій або спеціальної комісії з ліквідації надзвичайної ситуації.

Основними завданнями органів управління Тернопільської міськради, що залучаються до ліквідації надзвичайних ситуацій, є:

- відпрацювання та прийняття рішень з ліквідації надзвичайних ситуацій;
- організація аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт;
- керівництво проведенням робіт з ліквідації надзвичайних ситуацій;
- організація життєзабезпечення постраждалого населення;
- координація дій;
- управління силами цивільного захисту міста;
- організація відновлювальних робіт.

Керівництво штабом з ліквідації надзвичайних ситуацій здійснює його начальник, що призначається керівником робіт з ліквідації надзвичайних ситуацій. Чисельність штабу повинна забезпечувати: постійний контроль за оперативної обстановкою у зоні надзвичайної ситуації та стійкість і надійність управління містом; здійснення безпосередньої організації й координації робіт з ліквідації

надзвичайних ситуацій; підготовка вихідних даних для прийняття управлінських рішень; розроблення необхідної документації з виконання та звітної документації про проведену роботу. У штабі залежно від характеру, виду, рівня та масштабу надзвичайної ситуації створюються:

- група планування;
- група напрямків;
- групи видів аварійно-рятувальних та інших робіт, а саме: група аварійно-рятувальних робіт; група організації пожежогасіння; група планування та організації евакуації населення міста; група відновлення об'єктів; група радіаційного, хімічного та біологічного захисту; група екологічного моніторингу; група моніторингу здоров'я населення; група рекультивації забруднених територій; група матеріально-технічного забезпечення заходів з ліквідації надзвичайної ситуації; група щодо роботи з населенням; група взаємодії із засобами масової інформації; група дізнання, тощо.

Теперішній стан справ, поява новітніх технологій (зокрема, інформаційних), нових ризиків та загроз (у тому числі тероризму) дозволяє зробити висновок, що в подальшому роль місцевих органів управління у цій сфері зростатиме.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У роботі досліджено сучасні принципи та чинники організаційно-виконавчої діяльності органів місцевого самоврядування в умовах трансформації політичної системи України. Розкрито особливості організаційно-виконавчої діяльності Тернопільської міської ради. Подано характеристику функцій, повноважень та організаційно-виконавчих завдань органу місцевого самоврядування. Запропоновано заходи щодо покращення організаційно-виконавчої діяльності Тернопільської міської ради.

У результаті проведеного аналізу надходження коштів територіальної громади міста Тернопіль за 2017-2019 роки бачимо, що простежується позитивна тенденція – щорічне збільшення надходжень коштів на соціально-економічний розвиток міста. Найбільшу частку у структурі досліджуваних статей склали надходження від плати за користування місцем розташування рекламних засобів, що перебували в комунальній власності. Щодо використання коштів соціально-економічного розвитку міста упродовж 2017-2019 рр. теж простежується їх суттєве зростання у 2019 р. – у сумі 8097,1 тис. грн., що перевищило показник попереднього 2018 р. на 3413,5 тис. грн. Така ситуація пояснюється великими потребами витрачання коштів управлінь освіти і науки, стратегічного розвитку, відділу охорони здоров'я та медичного забезпечення.

Характеризуючи фактичну видаткову частину загального фонду бюджету Тернопільської міської ради упродовж останніх трьох років бачимо, що левову частку видатків займають видатки на освіту і вони зростають, зросли також витрати на державне управління, фізичну культури і спорт, житлово-комунальне господарство та міжбюджетні трансферти. А структура видатків спеціального фонду бюджету за галузями Тернопільської міської ради відрізняється від загального, адже найбільшу левову частку займають витрати на житлово-комунальне господарство та економічну діяльність, яка теж має тенденцію до зростання.

Також нами було досліджено надання адміністративних послуг як складових організаційно-виконавчої діяльності у місті Тернопіль та області. Станом на 1 січня 2020 р. за надані адміністративні послуги через ЦНАП до державного, районних, міських та селищних бюджетів надійшло коштів на суму 11,1 млн. грн.

Для одержання актуальної й об'єктивної інформації про якість і доступності державних і муніципальних послуг, підвищення їх якості й доступності; координації діяльності багатофункціональних центрів і офісів приваблюваних організацій нами запропоновано проект «Впровадження моніторингу оцінки якості й доступності державних і муніципальних послуг», які надаватимуться надаваних на базі Тернопільської міської ради. Реалізація запропонованого проекту дозволить одержати наступні якісні результати: методика організації й проведення моніторингу якості й доступності державних і муніципальних послуг; система показників і критеріїв оцінювання ефективності діяльності багатофункціонального центру м. Тернопіль; підвищення мотивації працівників центру до виконання своїх професійних обов'язків. Очікуваними кількісними результатами є скорочення часу, необхідного на подачу документів і одержання результату послуг до 15 хвилин; підвищення ступеня задоволеності користувачів якістю послуг до 90%.

За результатами проведеного дослідження й виявлених проблем ми дійшли висновку, що у межах загального управління працівниками Тернопільської міськради персонал потребує постійного розвитку. Відповідно, нами був запропонований проект по вдосконалюванню системи навчання та розвитку держслужбовців шляхом створення навчального центру при міськраді, впроваджуючи системи планування кар'єри та створення кадрового резерву. Було запропоновано логічну структуру проекту створення навчального центру для працівників державного управління, розроблено календарний план-графік робіт з проекту та кошторис реалізації проекту. Це дозволить працівникам територіальної громади навчати в рік будь-яка кількість персоналу без залучення сторонніх провайдерів, створювати нові робочі місця у публічній службі без ризику заповнення їх некваліфікованим персоналом. Крім того, створення власного

навчального центру приносить додатковий прибуток Тернопільській міській раді при організації навчання працівникам публічних служб.

Існуючий комплекс засобів надання публічних послуг у містах з районним поділом потребує розширення переліку управлінських підходів в публічному управлінні за рахунок комплексної організації діяльності єдиної системи центрів надання адміністративних послуг, формування такого потенціалу для їх розвитку, який не передбачає суттєвих інвестицій чи інших матеріальних витрат.

Для покращення якості надання адміністративних послуг нами запропоновано програми он-лайн навчань для службовців, які надаватимуть ці послуги, і як результат - збільшення кількості якісних наданих адміністративних послуг. Для визначення ставлення працівників Тернопільської міської ради до он-лайн навчань нами було проведено опитування потенційних учасників, у результаті якого було з'ясовано, що 88,3% працівників виявили бажання прийняти участь в такому навчанні, а 32,5% опитаних людей виявили бажання по закінченню навчання отримати сертифікат і стати тренерами. Завдяки наданню тренерських послуг працівниками громади регіональним ЦНАПам прогнозується зростання їх продуктивності та методом трендового прогнозування – зростання кількості наданих адміністративних послуг.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. // Відом. Верхов. Ради України. – 1996. – №30. – Ст.141
2. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р. № 280/97 // ВВР України. – 1997. – №24. – Ст. 2
3. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про звернення громадян щодо електронного звернення та електронної петиції» від 2 липня 2015 року. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/>
4. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо добровільного приєднання територіальних громад». URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1851-19>
5. Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 5 лютого 2015 року. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/>
6. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 5 лютого 2015 року. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/>
7. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування». URL: https://zakon.help/law/2493III/edition_01.01.2017/page2
8. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Концепція від 01.04.2014 № 333-р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%8>.
9. Андрієвський Т. Децентралізація – запорука процвітання. *Вісник міністерства доходів і зборів України*, 2014. №36. С. 301-309
10. Баймуратов М. Децентралізація та компетенція місцевого самоврядування в Україні. *Віче*, 2015. №12. С. 14-17.
11. Батанов О. Розвиток конституційного законодавства про статус територіальних громад в Україні: доктринальні та прикладні аспекти. *Віче*, 2015. №12. С.18-22

12. Борденюк В.І. Деякі аспекти співвідношення місцевого самоврядування держави і громадського суспільства в Україні. *Право України*, 2014. №12. С.9-17
13. Бородін Є.І., Тарасенко Т.М. Розвиток системи місцевого самоврядування в Україні. *Аспекти публічного управління*, 2015. №4. – С.55-61
14. Брижань І.А. Умови та чинники переходу України до моделі сталого розвитку. Вісн. Полтав. держ. аграр. акад, 2013. №1. С. 128-133.
15. Вишневський С.Ф. Деякі проблеми теорії функцій органів самоорганізації населення. *Держава і право: зб. наук. праць. Ін-т держави і права імені В.М. Корецького НАН України*. К., 2014. Вип. 65: Юридичні і політичні науки. С.92-100.
16. Власюк О.С. Шляхом децентралізації: виклики, ризики та пріоритети реформування регіонального розвитку в Україні. *Регіональна економіка*, 2015. №1. С.5-18
17. Воронкова В.Г. Муніципальний менеджмент: навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2014. 256 с.
18. Врублевський О.С. Співробітництво територіальних громад (бібліотечка місцевого самоврядування). К.: ІКЦ «Легальний статус», 2014. 56 с.
19. Гарматюк О.О., Брикса В.А., Філик А.В. Визначення основних засад діяльності органів місцевого самоврядування як важливих складових публічного управління в Україні. *Priority directions of science and technology development: Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 22-24 листопада)*, 2020. С.1179-1184.
20. Гарматюк О.О., Філик А.В. Функції місцевого самоврядування в умовах трансформації політичної системи. *Актуальні задачі сучасних технологій: Збірник тез доповідей IX Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів. Том II. (Тернопіль, 25-26 листопада)*, ТНТУ, 2020. С.172-173.
21. Гудзь Т. І. Форми реалізації правоохоронної функції місцевого самоврядування. *Право і суспільство*, 2011. № 3. С. 70-75.
22. Інституційний розвиток місцевого самоврядування в Україні в умовах державно-управлінських реформ: монограф. / кол. авт.: І.В. Козюра, Ю.Г.

Іванченко, А.О. Краснейчук та ін. Ін-т проблем держ. упр. та місц. самоврядування нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Лубни: Інтер Парк, 2013. 180 с.

23. Камінська Н.В., Бойко Г.В. Еволюція місцевого та регіонального самоврядування в умовах розвитку європейської демократії. *Архіви України*, 2014. №4-5 (292-203). С.73-83

24. Котельникова О.А. 6. Адміністративне право: підручник. Фенікс, 2002. 352 с.

25. Кресіна І., Стойко О. Перспективи децентралізації влади у контексті регіональної політики України. Чи йдемо в Європу? *Публічне право*, 2015. №2. С. 12-17.

26. Кубай Т.Є. Актуальні проблеми становлення системи місцевого самоврядування в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*, 2014. №2. С.7-12

27. Канавець М.В. Сучасні підходи та зарубіжний досвід децентралізації публічної влади на місцевому і регіональному рівнях. *Вісн. Київського нац. ун-ту імені Тараса Шевченка. Філософія. Політологія*, 2015. № 1 (119). С. 103–109.

28. Карпінський Ю. Аналіз проблем сучасного стану адміністративно-територіального устрою України. *Проблеми трансформації територіальної організації влади*: Зб. мат. та док. К.: Атіка, 2005. С. 242–251.

29. Любченко П. Місцеве самоврядування в Україні: концептуальні підходи реформування. *Право України*, 2015. №5 С. 55-60.

30. Матвієнко А.С. Правове регулювання реформування територіальної влади в Україні на сучасному етапі. *Держава і право*: зб. наук. праць. Ін-т держави і права імені В.М. Корецького НАН України. К., 2014. Вип. 65: Юридичні і політичні науки. С.314-321

31. Надання адміністративних послуг: навчально-методичний посібник для системи підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. уклад. Ліпенцев А. В. Canadian Bureau for International Education. URL : http://net.cbie.ca/projects/Data%5Ccd%20012-Lviv_Adminservices_module%20Text_UKR.pdf

32. Нижник Н., Леліков Г., Мосов С. Про співвідношення категорій «процес» і «механізм» та їх використання в управлінській діяльності органів виконавчої влади. *Вісник державної служби України*, 2011. № 3. С. 80 –87.

33. Оболенський О.Ю., Горбатюк В.І. Адміністративні послуги у сфері управління державними фінансами. *Державне управління: теорія та практика*: 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Dutp_2013_1_18.pdf

34. Оболенський О. Ю. Державна служба України: реалізація системних поглядів щодо організації та функціонування: монографія. Хмельницький: Поділля, 2018. 294 с.

35. Одінцова Г.С., Мельтюхова Н.М. Теорія і історія державного управління: опорний конспект лекцій і методичні вказівки до проведення практ. занять. Х.: УАДУ, 2011. 136 с.

36. Орцева О. С. Поняття та основні види механізмів формування та реалізації державної політики у сфері розвитку громадянського суспільства. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Сер.: Державне управління, 2014. Т. 235, Вип. 223. С. 71-75.

37. Скакун О. Ф. Теорія держави і права : підручник / пер. з рос. – Харків : Консум, 2001. 656 с.

38. Муніципальні фінанси: навч. посіб. за ред. д.е.н., проф. О.П. Кириленко. Тернопіль: Астон, 2015. 360 с.

39. Найпак Д. В. Упровадження організаційних змін: фактор персоналу. *Управління розвитком*: зб. наук. статей. Х.: Вид. ХНЕУ, 2018. № 20. С. 78-81.

40. Куйбіда В.С., Хорошенюк О.В. Організація публічної служби в Україні: монограф. Кам'янець-Подільський: ПП Звойленко Д.Г., 2016. 272 с.

41. Орзіх М. Концепція правового статусу самоврядних територій і органів місцевого самоврядування. *Місьцеве і регіональне самоврядування України*, 2015. № 1-2 (10-11). С. 67–75.

42. Олуйко В.М., Рижих І.Г., Сурай В.М. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монограф. К.: НАДУ, 2014. 420 с.

43. Патерило І.В. Адміністративно-правові інструменти діяльності публічної адміністрації: адміністративно-правове дослідження: монограф. Х.: Діса Плюс, 2014. 414 с.

44. Плахотнюк Н.Г. Адміністративні акти органів державного управління: проблемні питання правового регулювання. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/apdu/2008-2/doc/5/12.pdf>.

45. Покатаєв П.С., Козаченко Ю.П. Організаційно-економічні аспекти сучасного стану місцевого самоврядування в Україні. *Інвестиції: практика і досвід*, 2014. №11. С.116-120

46. Сербан Ф.І. Федералізація чи децентралізація. *Виклики часу*. Юридична наука, 2015. №1. С.7-14.

47. Серьогін С.М., Гончарук Н.Т. Теоретичні засади та основні напрями реформування місцевого самоврядування й децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного управління*, 2015. №4. С.111-120

48. Хорт І. Методологічні проблеми дослідження функцій місцевого самоврядування. *Віче*, 2015. №12. С.27-36.

ДОДАТКИ