

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)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Дослідження ефективності функціонування органу місцевого
самоврядування, на прикладі Тернопільської міської ради

Виконав(ла): студент(ка) VI курсу, групи БАМ-61

спеціальності 281 «Публічне управління та

адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

		Козовик С. В.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Керівник		Машлій Г.Б.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Нормоконтроль		Мосій О.Б.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри		Сороківська О.А.
	(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 Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Сороківська О.А.

(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 Козовику Степану Вікторовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Дослідження ефективності функціонування органу місцевого самоврядування, на прикладі Тернопільської міської ради

Керівник роботи Машлій Г.Б., к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «5» вересня 2025 року № 4/7-790

2. Термін подання студентом завершеної роботи 4 грудня

3. Вихідні дані до роботи Стратегія розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2027 року (з перспективою дії до 2034 року), Інформація про виконання дохідної і видаткової частини бюджету ТМТГ за 2023-2024 рр., План заходів на 2025-2027 роки з реалізації розвитку Тернопільської МТГ до 2027 року (з перспективою дії до 2034 року), інша інформація щодо діяльності ТМТГ, наукові публікації у сфері ефективності функціонування ОМС

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

Вступ. Розділ 1 Наукові основи ефективності функціонування органів місцевого самоврядування.

Розділ 2 Аналіз ефективності функціонування Тернопільської міської ради.

Розділ 3 Шляхи підвищення ефективності функціонування Тернопільської міської ради.

Розділ 4 Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях.

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

Організаційна структура управління Тернопільської міської ради. Надходження до загального фонду Тернопільської МТГ у 2023-2024 рр. Структура надходжень до загального фонду. Аналіз фактичних видатків загального фонду бюджету. Структура видатків Тернопільської МТГ. Основні економічні показники діяльності Тернопільської МТГ. Частка Тернопільської МТГ в економіці регіону у 2024 р. Розрахунок загальної прогнозованої суми витрат на цілі організації Міжмуніципального форуму. Розрахунок капітальних витрат на надання сантехнічних та електротехнічних послуг КП «Елсанти». Прогнозні витрати на заробітну плату персоналу КП. Розрахунок поточних витрат на надання послуг. Прогнозні економічні результати від провадження надання послуг.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ IV Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях	Р.П. Шерстюк, доц.		
	В.С. Стручок, ст. викл.		

7. Дата видачі завдання 10 вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	вересень 2025 р.	виконано
2	Розділ 1 Наукові основи ефективності функціонування органів місцевого самоврядування	вересень 2025 р.	виконано
3	Розділ 2 Аналіз ефективності функціонування Тернопільської міської ради	жовтень 2025 р.	виконано
4	Розділ 3 Шляхи підвищення ефективності функціонування Тернопільської міської ради	листопад 2025 р.	виконано
5	Розділ 4 Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях	листопад 2025 р.	виконано
6	Висновки та пропозиції	листопад 2025 р.	виконано
7	Бібліографія	листопад 2025 р.	виконано

Студент

(підпис)

Козовик С. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Машлій Г. Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

«Дослідження ефективності функціонування органу місцевого самоврядування, на прикладі Тернопільської міської ради»

Магістерська робота: 79 с., 15 рис., 3 табл., 42 літературних джерела.

Об'єктом дослідження виступає процес забезпечення ефективності функціонування органу місцевого самоврядування.

Предмет дослідження – інструменти, чинники та методи підвищення ефективності функціонування органу місцевого самоврядування.

Мета роботи - виявлення напрямів зростання ефективності функціонування органу місцевого самоврядування.

Методи дослідження – узагальнення, систематизації, аналізу, спостереження, синтезу, графічний, порівняння.

У роботі розроблено заходи із підвищення ефективності функціонування Тернопільської міської ради. Внесено пропозиції щодо покращення обміну досвідом між територіальними громадами як напрям зростання ефективності функціонування ОМС, обґрунтовано доцільність створення Тернопільською міськрадою комунального підприємства із надання сантехнічних та електротехнічних послуг, розкрито заходи щодо удосконалення кадрового менеджменту в міській раді.

Запропоновані рішення можуть бути впроваджені у діяльності Тернопільської міської ради.

Ключові слова: орган місцевого самоврядування, ефективність діяльності ОМС, показники ефективності діяльності ОМС, політика ОМС, концепції оцінювання ефективності ОМС.

SUMMARY

«Research on the Efficiency of Functioning of a Local Self-Government Body (Ternopil City Council as a case of study)»

Master's thesis: 79 pp., 15 Fig., 13 Table, 42 references.

The object of research is the process of ensuring the effectiveness of the functioning of a local government body is presented.

The subject of research is tools, factors and methods for increasing the efficiency of the functioning of a local government body.

The purpose of the work is identifying areas for increasing the efficiency of the functioning of the local government body.

Research methods is generalization, systematization, analysis, observation, synthesis, graphic, comparison.

The work develops measures to improve the efficiency of the functioning of the Ternopil City Council. Proposals are made to improve the exchange of experience between territorial communities as a direction for increasing the efficiency of the functioning of local self-government bodies, the feasibility of creating a municipal enterprise by the Ternopil City Council to provide plumbing and electrical services is substantiated, and measures are disclosed to improve personnel management in the city council.

The proposed solutions can be implemented in the activities of the Ternopil City Council.

Keywords: local government body, efficiency of local government activities, indicators of efficiency of local government activities, local government policy, concepts of assessing the efficiency of local government activities.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 НАУКОВІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	9
1.1 Сучасні засади функціонування органів місцевого самоврядування.....	9
1.2 Теоретико-методологічні основи ефективності функціонування органів місцевого самоврядування.....	14
1.3 Сучасні напрями зростання ефективності роботи органів місцевого самоврядування.....	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	25
2.1 Характеристика роботи органу місцевого самоврядування.....	25
2.2 Аналізування формування і використання бюджету Тернопільської МТГ.	30
2.3 Аналіз соціально-економічного розвитку Тернопільської МТГ.....	40
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	45
3.1 Покращення обміну досвідом між територіальними громадами як напрям зростання ефективності функціонування ОМС.....	45
3.2 Заходи щодо створення Тернопільською міськрадою комунального підприємства із надання сантехнічних та електротехнічних послуг.....	50
3.3 Удосконалення кадрового менеджменту в міській раді.....	57
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	63
4.1 Організація охорони праці у Тернопільській міській раді.....	63
4.2 Виконання цільових програм та забезпечення життєво важливих потреб мешканців міста під час надзвичайних ситуацій воєнного часу.....	67
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	71
БІБЛІОГРАФІЯ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі відбуваються глибинні процеси трансформації системи публічного управління у нашій країні, що охоплюють процеси децентралізації влади, зростанням ролі, яку відіграють територіальні громади у забезпеченні свого соціально-економічного розвитку. Ефективне функціонування ОМС – це важливий чинник, який забезпечує сталий розвиток територій, підтримку функціонування критичної інфраструктури, забезпечення успішної життєдіяльності населення і реалізації місцевих програм.

Слід зауважити, що забезпечення ефективності роботи ОМС вимагає проведення детальної оцінки різних аспектів їх діяльності, виявлення сильних і слабких сторін, визначення резервів зростання управлінської діяльності, розроблення заходів щодо оптимізації організаційної структури, функцій, а також ресурсного забезпечення. Також особливої ваги набувають питання прозорості прийняття управлінських рішень, завдання раціонального використання бюджетних коштів, досягнення високої результативності їх діяльності.

Об’єктом дослідження виступає процес забезпечення ефективності функціонування органу місцевого самоврядування.

Предмет дослідження – інструменти, чинники та методи підвищення ефективності функціонування органу місцевого самоврядування.

Мета роботи - виявлення напрямів зростання ефективності функціонування органу місцевого самоврядування.

Завдання дослідження:

- провести дослідження наукових снов ефективності функціонування органів місцевого самоврядування;
- проаналізувати ефективність функціонування Тернопільської міської ради;

- виокремити шляхи підвищення ефективності функціонування Тернопільської міської ради;
- розглянути питання охорони праці у міськраді та безпеки у надзвичайних ситуаціях.

Методи дослідження – узагальнення, систематизації, аналізу, спостереження, синтезу, графічний, порівняння.

Інформаційні джерела - наукові публікації у сфері ефективності функціонування ОМС, Стратегія розвитку Тернопільської МТГ, дані виконання доходів та видатків бюджету ТМТГ, інша інформація щодо діяльності Тернопільської МТГ.

Апробація результатів дослідження. За темою кваліфікаційної роботи було опубліковано тези доповіді у матеріалах Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції на тему: «Світ наукових досліджень. Випуск 47», що проходила 17-18 грудня 2025 р.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Сучасні засади функціонування органів місцевого самоврядування

Органи місцевого самоврядування (ОМС) складають фундамент демократичної системи управління, їх діяльність повинна бути спрямована на розуміння та задоволення потреб своїх громад. Проте часто проблематичним питанням є ефективність їх роботи, на що впливають низька залученість громадян, неналежна прозорість, обмеженість необхідних ресурсів. Тому важливим є використання дієвого механізму оцінювання та забезпечення високої ефективності діяльності ОМС як ключової ланки реалізації інтересів жителів громад та умови забезпечення ї сталого розвитку місцевих територій [1].

У статті 140 Конституції України місцеве самоврядування трактується як право, яким володіють жителі територіальної громади, щодо самостійного здійснення вирішення питань, що мають місцеве значення, у межах Конституції та законів України [2].

Слід зауважити, що місцеве самоврядування відзначається низкою ознак, зокрема, самостійністю при вирішенні питань, які стосуються життя у територіальній громаді; юридичною й організаційною незалежністю ОМС від органів державної влади; відповідальністю ОМС перед громадою за дієвість виконання своїх повноважень [3].

На даний час проблема забезпечення ефективного функціонування ОМС після проведення адміністративно-територіальної реформи та здійснення децентралізації виступає однією із ключових, що чинить вагомий вплив на розвиток територіальних громад в нашій державі. Децентралізація, яка супроводжувалася завершенням процесу формування та об'єднання

територіальних громад, відкрила перед ОМС нові можливості, спрямовані на зміцнення місцевих управлінських структур і підвищення якості публічних послуг. Хоча громади отримали більше повноважень та ресурсів, які можуть бути використані для самостійного розв'язання ними питань місцевого значення, проте їм довелося зустрітися з воєнними викликами, багатьма економічними й соціальними труднощами, які підвищують вимоги до їх ефективної роботи [4].

Діяльність місцевого самоврядування у нашій країні здійснюється на основі принципів, що містяться у положеннях [4] (рис. 1.1).

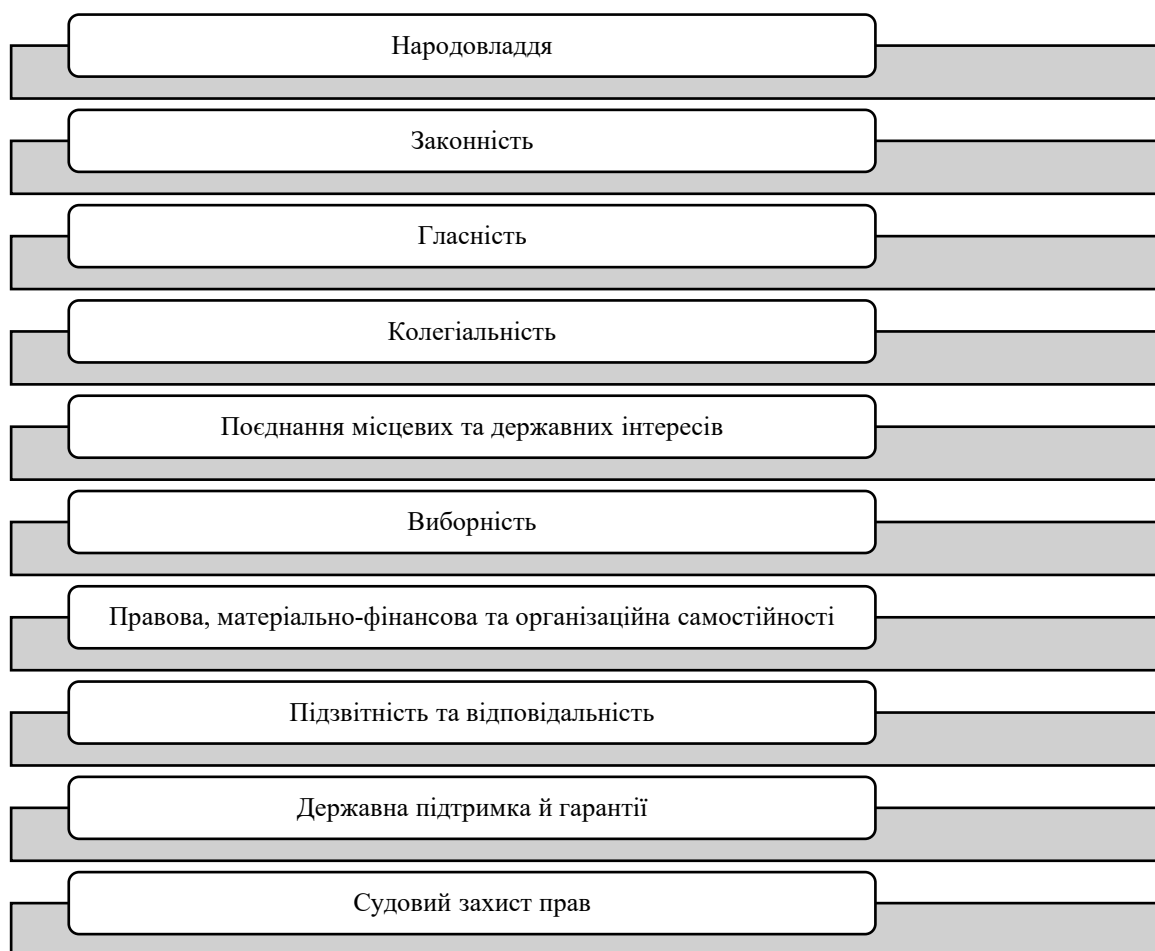


Рисунок 1.1 - Основні принципи місцевого самоврядування (подано автором на основі [5])

Як зазначає Миколюк А.В., реформа децентралізації спрямована на

налагодження безперервної та ефективної комунікації між місцевою владою і громадою, залучення жителів до безпосередньої участі в процесі управління місцевими справами, а це може бути досягнутим за рахунок передачі ОМС більшої кількості владних повноважень, а також достатніх ресурсів, що спрямовуються на їх реалізацію. Метою децентралізації повинне бути формування сильної і ефективної системи місцевого самоврядування. В умовах війни реформа децентралізації змогла виявити свої позитивні моменти, даючи можливість громадам справлятися з чисельними проблемами, що на сьогоднішній день постають дуже гостро, і, зокрема, пов'язані із необхідністю відновлення інфраструктури, міграцією населення, продовольчим забезпеченням та ін. [6].

Враховуючи, що в умовах економічної нестабільності та воєнних ризиків органи місцевого самоврядування зустрічаються із численними викликами (зокрема, обмеженістю ресурсів, корупційними ризиками, недостатнім рівнем довіри громадян, низькою ефективністю управлінських процесів, ризиком руйнування інфраструктури, майна), то стратегічним інструментом, що може бути використаний для покращення роботи ОМС, стає впровадження відповідальної політики. Відповідальна політика є управлінським підходом, що є спрямованим на забезпечення прозорості, ефективності діяльності органів влади, а також підзвітності та їх зосередженості на вирішенні потреб громад: покращення добробуту громадян, урахування їх очікувань, прав та потреб. Здійснення відповідальної політики має бути побудоване на принципах прозорості, підзвітності, ефективного використання ресурсів, участі громадян в управлінських процесах у громаді [1] (рис. 1.2).

У межах застосування вище згаданого підходу необхідно здійснювати врахування як місцевого, так і міжнародного досвіду, адаптуючи найкращі закордонні практики до особливостей українських реалій та законодавчих вимог. Основними аспектами формування відповідальної політики ОМС є такі:

- 1) підзвітність перед громадою - означає, що ОМС повинні регулярно звітувати про виконання своїх функцій, досягнення стратегічних цілей та

напрями використання бюджетних коштів;



Рисунок 1.2 - Принципи відповідальної політики ОМС (подано автором на основі [1])

2) прозорість - невід'ємний елемент відповідальної політики, оскільки вона передбачає доступ жителів громади до інформації, яка стосується діяльності органів влади, громадський моніторинг, проведення публічних обговорення рішень, наявність відкритих даних, що дає змогу здійснювати аналізування бюджетних витрат тощо;

3) орієнтація на інтереси громади полягає у тому, що політика ОМС не лише має бути прозорою, а й зорієнтованою на реальні потреби мешканців. З цією метою у громаді повинні проводитися опитування, консультації, громадські слухання, що дає змогу владі налагоджувати зворотний зв'язок з метою ухвалення обґрунтованих рішень;

4) довгострокова орієнтація, що передбачає, що ОМС повинні при здійсненні планування забезпечувати довгострокову користь прийнятих рішень, що сприятимуть сталому розвитку громад (зокрема, інвестування в енергоефективність чи розвиток інфраструктури) [1].

Основні аспекти формування відповідальної політики ОМС відображено на рис. 1.3. Результатами впровадження вище згаданої політики повинні виступати наступні: формування високого рівня довіри між ОМС та

громадянами; зростання якості надання публічних послуг з боку місцевої влади; забезпечення цілей довгострокового розвитку територіальної громади [1].

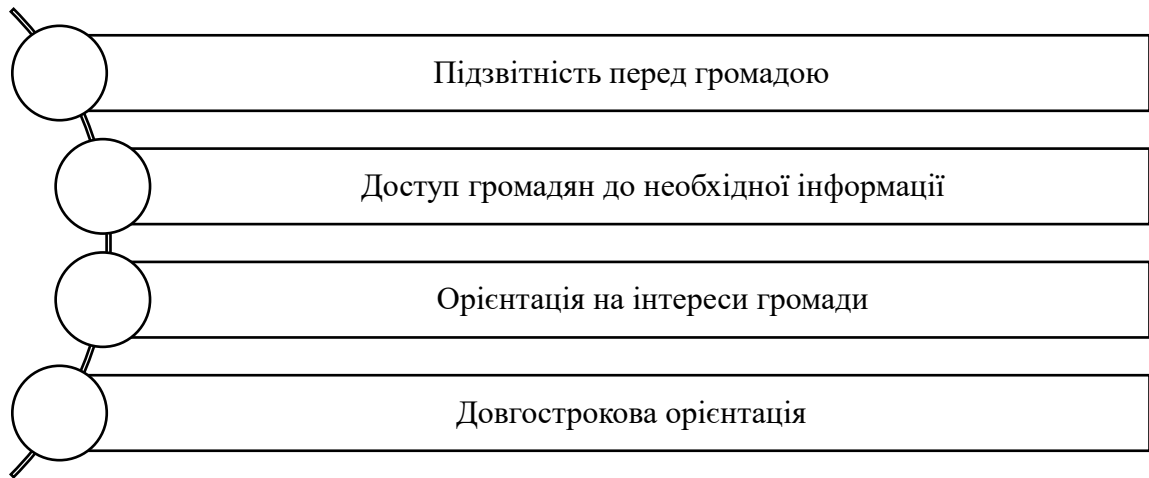


Рисунок 1.3 – Основні аспекти формування відповідальної політики ОМС
(подано автором на основі [1])

Інституційна спроможність, якою відзначається робота органів місцевого самоврядування, полягає у їх здатності якісно забезпечувати виконання належних їм функцій, а також приймати ефективні рішення і дієво реагувати на виклики [1]. Ключові елементи, що її визначають, наведені на рис. 1.4.

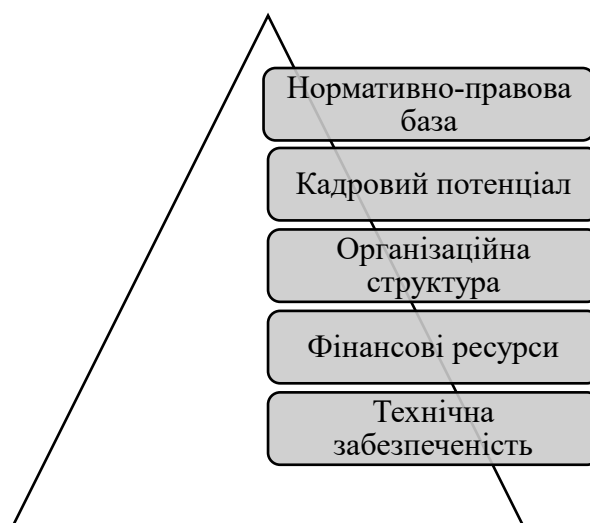


Рисунок 1.4 - Ключові елементи інституційної спроможності ОМС
(сформовано автором згідно [1])

Отже, відповідальна політика є основою ефективного врядування, вона

сприяє формуванню довіри громадян, розширює можливості їх участі в ухваленні рішень, сприяє соціальної стабільності і згуртованості жителів громади, забезпечує сталість її розвитку та злагоджену взаємодію між владою і суспільством. Її елементи повинні бути покладені в основу системи сучасного управління з метою забезпечення її відповідності потребам громадян та ефективного вирішення місцевих проблем [1].

1.2 Теоретико-методологічні основи ефективності функціонування органів місцевого самоврядування

Забезпечення належного управління діяльністю територіальних громад вимагає використання дієвої системи оцінювання ефективності функціонування ОМС як інструменту підвищення результативності, прозорості й підзвітності функціонування органів влади на місцях, із приводу чого у наукових колах спостерігається різноманіття позицій дослідників.

Як вважають Носань Н., Кусяка М., діяльність органів місцевого самоврядування може вважатися ефективною лише тоді, якщо ця ефективність спостерігається на усіх етапах управління соціально-економічним розвитком території, включаючи процес від вибору цілей, визначення завдань і закінчуючи одержанням результатів їх реалізації. Завдяки грамотному управлінню місцевим господарством, розвитку елементів даної сфери, зростанню якості муніципальних послуг покращується рівень життя населення, що теж говорить про ефективності місцевої влади. Параметри оцінки ефективності мають ураховувати специфіку діяльності місцевого самоврядування, соціальну природу його функціонування, наявні у нього ресурси, функції, повноваження [7].

Вище згаданими авторами було дане власне трактування ефективності муніципального управління, у рамках якого даний термін розглядається як характеристика процесу, що полягає у впливі суб'єкта управління, тобто ОМС, на об'єкт управління загалом та його складові елементи, у разі чого останні

набувають нового стану у результаті покращення параметрів об'єкта управління. Слід зауважити, що процес впливу ОМС на об'єкт управління відбувається згідно із закріпленими програмами розвитку муніципального утворення, й підпорядковується стратегічній меті [7].

Сучасна наукова думка висвітлює два основних способи, що використовуються у процесі формування системи оцінювання – це активний та пасивний. Якщо у першому випадку ініціативу щодо запровадження визначеної системи оцінки виявляє муніципальний рівень у цілому чи конкретний муніципалітет (Канада, США, Німеччина), то у другому здійснюється його регламентація на державному рівні (Великобританія, Нова Зеландія тощо). Також авторами відмічається можливість класифікації власне системи оцінювання залежно від того, які показників вона включає:

- уніфікована система оцінки, яка передбачає, що аналізування рівня ефективності діяльності ОМС здійснюється на базі спільного для усіх муніципальних утворень певного набору показників (прикладами є Великобританія, Німеччина);

- диференційована система оцінки, що сформована на регіональному чи муніципальному рівні на основі урахування умов, що характеризують функціонування муніципалітету загалом, чи його стратегічних цілей розвитку (Японія, Китай, Канада, Нова Зеландія, США) [8].

Вищим рівнем ефективності відзначається той варіант, при якому ОМС є самостійними при здійсненні вибору показників оцінювання їх діяльності, а органами державної влади лише визначаються загальні контури політики, спрямованої на підвищення ефективності місцевого управління.

Як зазначає науковець Михайлюк В.С., однією з основних проблем вітчизняної системи оцінювання ефективності діяльності ОМС є те, що вона є процесом, що не відповідає актуальним очікуванням населення та місцевих службовців, які зацікавлені у досягненні високих результатів. На даний час оцінка ефективності є лише механізмом збору інформації, що стосується основних показників розвитку окремих підсистем муніципального утворення, у

той час коли система оцінки ефективності мала б виступати складовою ланцюга процесу управління ефективністю [9].

Дослідження науковцями Бортник Н.П., Дніпров О.С. діючої на даний час в нашій країні методики, що використовується для оцінювання ефективності діяльності ОМС, дало змогу виявити низку недоліків, зокрема:

- прагнення зі сторони ОМС до формального досягнення показників, при цьому не ставлячи за мету зростання ефективності роботи;
- уніфікованість офіційної методики, яка використовується для оцінювання ефективності, що не дозволяє здійснювати урахування конкретних умов розвитку даного муніципального утворення;
- наявність негативних причинно-наслідкових зв'язків між показниками оцінювання ефективності [10].

На думку Носань Н., Кусяки М., управління ефективністю діяльності ОМС становить систему, яка включає організаційні процеси, що дозволяють органам місцевого самоврядування виокремлювати стратегічні цілі, а також управляти діяльністю, спрямованою на реалізацію поставлених цілей, при цьому забезпечуючи оптимальне використання усіх наявних у громаді ресурсів. Пропонована авторами система показників оцінювання ефективності включає:

1) використання функціонального аспекту, згідно з яким усі показники системи поділяються на три блоки залежно від того, які основні функції виконуються органами місцевого самоврядування і які включають:

- а) показники оцінювання ефективності, якою характеризується надання окремих муніципальних послуг;
- б) показники оцінювання ефективності, якою відзначається управління муніципальним господарством;
- в) показники оцінювання ефективності, яка характеризує управління соціально-економічним розвитком території.

2) використання показників локального, або поселенського рівня.

3) застосування диференційованого підходу, що полягає в обчисленні індивідуальних показників, які залежать від наявності слабких місць території,

а також цілей, які передбачені комплексом соціально-економічним розвитком муніципальних утворень.

4) забезпечення обліку предметів управління і повноважень органів місцевого самоврядування. Логічна послідовність обчислення комплексного показника оцінювання ефективності діяльності ОМС відображена на рис. 1.5.

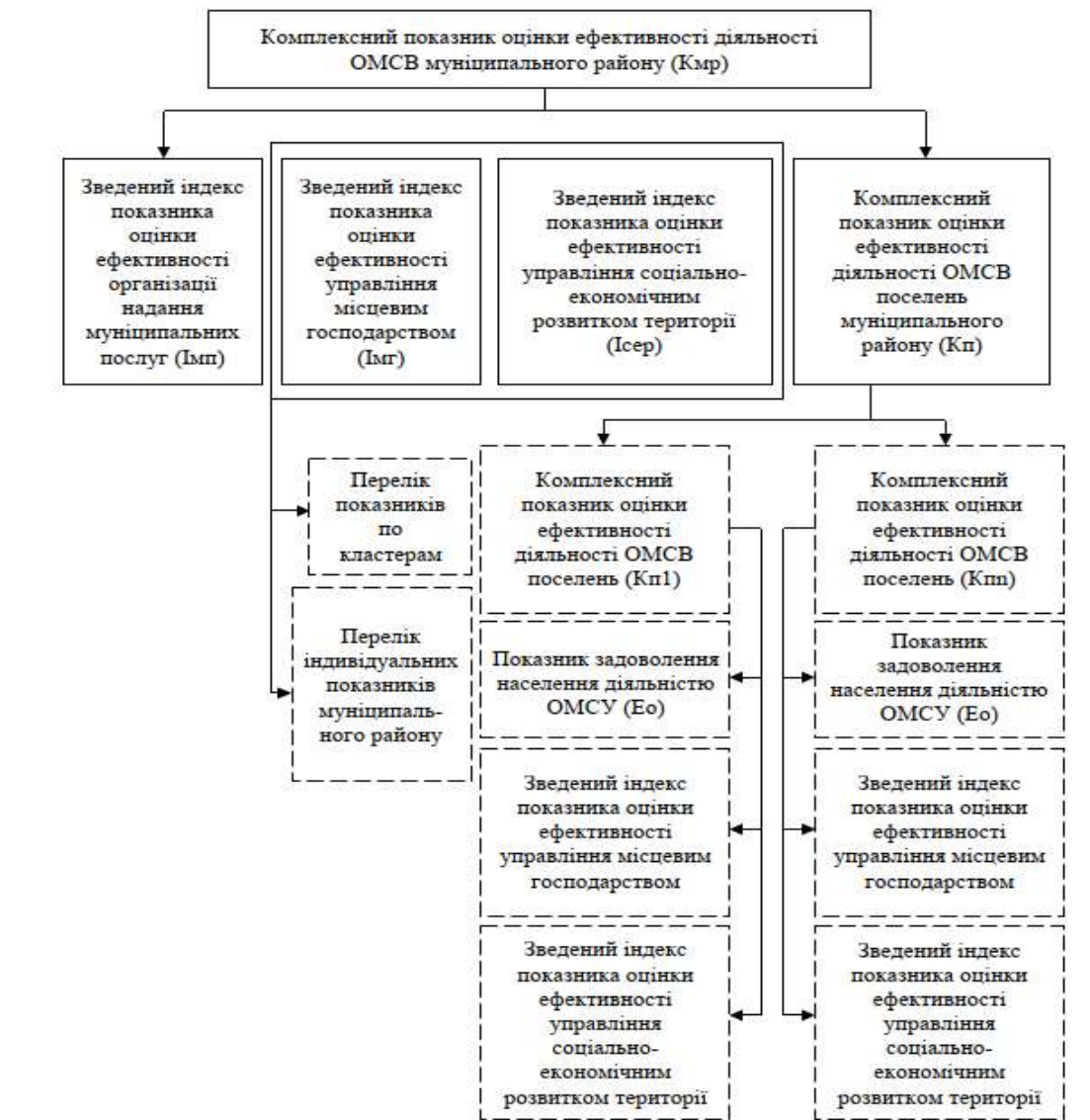


Рисунок 1.5 - Склад комплексного показника оцінювання ефективності діяльності ОМС [7]

Науковець Ворона П.В. зазначає, що основною метою функціонування органів місцевої влади повинне виступати надання якісних послуг населенню, що має супроводжуватися оптимальністю витрат, відповідальністю перед

громадою і державою, відкритістю і прозорістю діяльності. Одним із шляхів задля забезпечення досягнення вказаних цілей виступає впровадження критеріїв оцінювання діяльності органів місцевого самоврядування. Дані критерії мають використовуватися як для організації роботи самих ОМС, так і для проведення їх якісної самооцінки, вони відіграватимуть роль інструмента зростання ефективності взаємодії, що налагоджується між органами публічної влади та інститутами громадянського суспільства. Ці критерії повинні відображати результативність роботи влади, у тому числі те, наскільки дієво й економічно нею були використані кошти громади, що створює передумови для контролю з боку громадськості за діяльністю влади [11].

На думку вище згаданого науковця, найбільш важливою складовою ефективності менеджменту місцевої влади, виступає соціальна складова, оскільки через місцеве самоврядування мешканці територіальних громад мають змогу широко реалізувати належні їм права й свободи. При цьому управлінська ефективність повинна бути націлена на підвищення оцінювання рівня надання послуг, що визначається за визначеними критеріями та відповідно із запровадженими стандартами, що сприятиме зосередженню уваги на високих кінцевих результатах із урахуванням якості наданих ОМС послуг і зміни якості життя у громаді. Також при оцінюванні ефективності роботи місцевої влади доцільно застосовувати поняття продуктивності, що включає оцінку кількості ресурсів, що були використані для надання певних послуг. Це дає змогу реалізувати збалансований підхід до оцінки процесу надання послуг ОМС [11].

Ворона П.В. також виділяє окремі концепції, що можуть бути застосовані при визначенні й оцінюванні ефективності управління (рис. 1.6). При цьому ним виокремлено:

- 1) цільову концепцію ефективності управління, згідно з якою діяльність ОМС спрямована на досягнення встановлених цілей, а поняття і показники ефективності управління характеризують повноту й ступінь досягнення цих цілей. При цьому зазначається, що застосування даної концепції пов'язане із низкою проблем, оскільки досягнення цілей не завжди легко виміряти; цілі

можуть бути суперечливі за своїм змістом, що створює перешкоди для ефективності управління усією системою тощо;



Рисунок 1.5 – Концепції, які можуть бути використані для оцінювання ефективності управління ОМС (сформовано автором на базі [11])

2) концепція ефективності управління, згідно з якою ефективність управління ОМС полягає у досягненні балансу інтересів усіх осіб, що зацікавлені у позитивних результатах процесу управління. Отже, дана концепція враховує позиційні інтереси, які має кожен учасник процесу управління у територіальній громаді;

3) системна концепція ефективності управління, згідно з якою результати діяльності визначаються впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, а ефективність управління при цьому покликана характеризувати певний ступінь адаптації ОМС до зовнішнього середовища. Системна концепція також базується на положенні, що для керованості процесом необхідно забезпечити те, що повний цикл необхідних дій повинен знаходитися у центрі уваги керівника;

4) функціональна концепція ефективності управління ґрунтується на тому, що управління розглядається із точки зору функціонування управлінського персоналу, організації праці, і при цьому його ефективність оцінюється шляхом співставлення результатів і витрат системи управління. Важливим завданням при використанні даної концепції є визначення продуктивності управлінської праці (в певних одиницях), а також визначення за кожною управлінською функцією необхідного обсягу роботи, який у місцевому самоврядуванні виражається у кількості, часі надання, якості різноманітних муніципальних послуг, а також ступеня виконання делегованих їм повноважень. При цьому надзвичайно важлива роль відводиться процесу моніторингу результатів управлінських дій та зміни певних чинників, які впливають на роботу ОМС;

5) композиційна концепція ефективності управління, згідно із якою ступінь ефективності управління, що здійснюється ОМС, визначається рівнем впливу управлінської праці муніципалітету на результати діяльності досліджуваної структури загалом. У межах композиційної концепції широко використовуються показники, що характеризують економічність апарату управління, затрати та досягнутий економічний результат [11].

1.3 Сучасні напрями зростання ефективності роботи органів місцевого самоврядування

Враховуючи необхідність забезпечення ефективності роботи органів місцевого самоврядування, потрібно зосередити увагу на шляхах її підвищення.

Слід зауважити, що найважливішою складовою забезпечення успішного менеджменту ОМС виступають кваліфіковані та мотивовані кадри. Адже від рівня професійної підготовки працівників місцевих ради безпосередньо залежить те, наскільки високою буде якість виконання ними завдань. Тому ключовими умовами їх успішної роботи є навчання нових технологій, забезпечення регулярного підвищення кваліфікації, впровадження сучасних підходів до менеджменту. Використання висококомпетентних фахівців дозволяє

забезпечити створення інституцій, що здатні ефективно і оперативно виконувати покладені на них функції [24].

На шляху до зростання ефективності роботи ОМС важлива роль належить застосуванню цифрових інструментів, що здатні сприяти полегшенню доступу жителів громади до необхідної інформації, забезпечити їх активну участь в місцевому самоврядуванні. Завдяки використанню електронних платформ жителі не лише мають змогу доступу до отримання державних послуг, а й також долучатися до громадських обговорень, виявляти свої ініціативи, подавати пропозиції. Дані інструменти забезпечують вищий рівень прозорості, зручності та оперативності взаємодії із органами влади. Також завдяки цьому досягається суттєве зниження рівня бюрократії і корупції, що дозволяє досягнути зростання ефективності [25].

На сучасному етапі невід'ємним елементом сучасного місцевого самоврядування виступає електронне врядування, що використання якого сприяє формуванню відповідальної політики. Завдяки його впровадженню забезпечується зручність, прозорість, доступність та ефективність взаємодії громадян з органами влади. Науковець Головчук Ю. виділяє наступні позитивні наслідки впровадження електронного врядування:

1) сприяння автоматизації адміністративних процесів, що відбуваються в ОМС. Зокрема, це виявляється у зменшенні кількості бюрократичних процедур, скороченні часу на оброблення звернень громадян, зростанні швидкості надання послуг. Зокрема, застосування в Україні електронного порталу «Дія» відкриває жителям доступ до багатьох видів послуг, включаючи від реєстрації нового бізнесу до одержання ними соціальної допомоги;

2) забезпечує прозорість роботи ОМС, сприяють зростанню довіри громадян, що досягається завдяки використанню таких інструментів як відкриті дані, онлайн-трансляції засідань та інші;

3) використання електронних платформ полегшує практичне залучення громадян до процесу управління. Це також дозволяє врахувати думку різноманітних груп населення і тим самим підвищить рівень демократичності

процесів на місцевому рівні. Громадські обговорення, опитування, електронні петиції тощо відкривають змогу мешканцям дієво чинити вплив на рішення, що приймаються владою.

4) досягається зниження адміністративних витрат, так як завдяки автоматизації процесів забезпечується оптимізація ресурсів ОМС. Її працівники звільняються їх від рутинних завдань, одержуючи при цьому можливість зосередитися на вирішенні стратегічних питань. Слід зауважити, що дуже важливе значення слід приділити інтеграції систем електронного врядування, що використовуються місцевою радою, із іншими платформами. Зокрема, завдяки взаємодії ОМС із даними, що містяться у національних базах та системах, виникає змога швидкого вирішення різноманітних міжвідомчих завдань.

5) повніше реалізується активна участь мешканців у процесах управління громадою, що реалізується через проведення консультацій, громадських слухань, публічних обговорень, а також використання електронних платформ для голосування. Так, в нашій країні Україні завдяки використанню практики громадського бюджету мешканці громади отримують можливість самостійно визначати напрями використання частини коштів громади. Завдяки цьому забезпечується розвиток локальних ініціатив, посилюється відчуття громадян за розвиток своєї території [1].

У ході формування механізму залучення жителів у якості важливого інструменту залучення виступає громадський контроль. Мешканці громади отримують змогу можуть оперативно моніторити втілення проєктів, впливати через подання пропозицій або скарг на ухвалення рішень, давати власну оцінку роботи органів місцевої влади. Слід зауважити, що ефективна взаємодія влади і громадян можу бути забезпечена за умов дієвого проведення інформаційної кампанії, що сприятиме активнішому використанню інструментів залучення.

Слід враховувати, що залучення громадян до управлінських процесів у громаді сприяє зростанню ефективності місцевого самоврядування, так як завдяки цьому органи влади отримують змогу більш повно і точно розуміти

потреби громади та відповідно ухвалювати рішення, що перебувають у відповідності з інтересами більшості. При цьому можуть бути застосовані як формальні, так і неформальні форми громадської участі. Важливим є створення передумов для доступності різноманітних інструментів участі (громадські слухання, онлайн-платформи, формування консультативних рад, комітетів та інших) для усіх верств населення, особливо вразливих груп, що запобігає виникненню нерівності при ухваленні рішень. Необхідно також забезпечувати систематичність залучення громадян, його активну підтримку з боку місцевої влади, надання жителям можливість моніторингу виконання прийнятих рішень, забезпечувати активне долучення громади до розроблення, а також реалізації її стратегічних планів розвитку [1].

Слід відмітити, що важливим елементом відповідальної політики виступає громадський контроль. Застосування таких його механізмів як надання доступу до інформації, проведення громадських аудитів, участь у моніторингових комісіях сприяють забезпеченню підзвітності й уникненню корупції на місцевому рівні. Наприклад, доступ громадян до інформації, що забезпечується через портал відкритих даних, дає змогу здійснювати аналіз бюджетних доходів, витрат та ефективності управлінських рішень.

Стратегічне значення для забезпечення підвищення ефективності роботи ОМС відіграють партнерства. Зокрема, завдяки успішним практикам засвідчено, що дієва співпраця між громадянським суспільством, органами влади й бізнесом досягають високі результати реалізації проєктів, які мають суспільно значущість. Завдяки використанню моделей державно-приватного партнерства забезпечується зменшення фінансового навантаження громад, більш ефективне використання ними ресурсів, підвищується якість їх послуг.

Важлива роль у зростанні ефективності відводиться також адаптації успішного досвіду інших громад і країн світу, що сприяє оптимізації роботи місцевого самоврядування, забезпечити вищий рівень його дієвості й прозорості. Проте водночас при цьому необхідно здійснювати урахування національних особливостей, модифікацію кожної інновації до місцевих умов

[1].

Довгострокове стратегічне планування виступає як фундаментальний компонент відповідальної політики. Завдяки його ефективному здійсненню чітко проводиться встановлення пріоритетів розвитку громади, формування оперативних завдань та систематичне оцінювання досягнутих результатів [26].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1 Характеристика роботи органу місцевого самоврядування

До органів місцевого самоврядування, що функціонують на території Тернопільської МТГ, відносяться міська рада у складі її голови та 42 депутатів міської ради.

Створення Тернопільської міської ради (ТМР) першого демократичного скликання відбулося у березні 1990 року, після виборів, що пройшли за півтора року до проголошення незалежності України. На той час 127 обраних депутатів цієї ради розпочали свою роботу в результаті процесу національно-демократичних змін і відродження, які розпочалися раніше. Виникнення ТМР було важливим кроком на шляху до розвитку місцевого самоврядування у нашій державі.

Тернопільська міська рада, функціонуючи як орган місцевого самоврядування, реалізує комплекс визначених функцій, що спрямовані на забезпечення сталого розвитку громади, а також задоволення потреб мешканців і втілення місцевої політики у межах, які встановлені вітчизняним чинним законодавством. Основні функції, що виконуються Тернопільською міськрадою, можна подати узагальнено наступним чином:

- ухвалює у формі рішень необхідні нормативно-правові акти, що спрямовані на регулювання питань місцевого значення, зокрема: затвердження місцевих цільових програм; програм, які торкаються соціально-економічного розвитку; статуту територіальної громади, регламенту роботи ради, правил благоустрою та ін.;
- представляє інтереси, які мають члени територіальної громади, вона через діяльність свого депутатського корпусу виражає волю мешканців,

проводить розгляд звернень громадських організацій, громадян, а також підприємств, установ;

- сприяє забезпеченню захисту свобод, прав громадян, громадської безпеки, дотриманню законності, потреб цивільного захисту населення, дієвого реагування громади на надзвичайні ситуації;

- реалізує загальне керівництво роботою виконавчих органів ради, затверджує структуру виконавчих органів та положення, які регулюють їх діяльність, координує і контролює їх роботу;

- втілює формування і практичне втілення політики місцевого економічного розвитку, створює сприятливі умови активізації інвестиційної діяльності, розвитку підприємництва, впровадження інновацій, здійснює визначення напрямів управління об'єктами комунальної власності;

- проводить затвердження міського бюджету, контроль за його виконанням, вносить змін до нього, встановлює (згідно законодавства) місцеві податки і збори, забезпечує розподіл фінансових ресурсів, які нагромаджені у громаді, між програми розвитку та галузями;

- визначає шляхи розвитку ЖКГ, транспорту, благоустрою територій, дорожньої інфраструктури, поводження з відходами та благоустрою території;

- ухвалює рішення, що стосуються сфери освіти, охорони здоров'я, соціального захисту населення, фізичної культури, спорту, культури, формування молодіжної політики, політики підтримки вразливих категорій населення;

- здійснює регулювання земельних відносин, що формуються у межах досліджуваної громади, проводить затвердження містобудівної документації, контролює охорону та раціональне використання земель, надає дозволи щодо користування земельними ділянками;

- забезпечує контроль за функціонуванням виконавчих органів, комунальних підприємств, контролює виконання затверджених програм, раніше прийнятих рішень, заслуховує звіти керівників виконавчих органів, міського голови та інші.

Вище викладені функції дозволяють забезпечити комплексне управління розвитком Тернопільської МТГ, створити належні умов для життя та діяльності її населення та бізнесу.

Організаційна структура Тернопільської міськради представлена на рис.

2. 1.

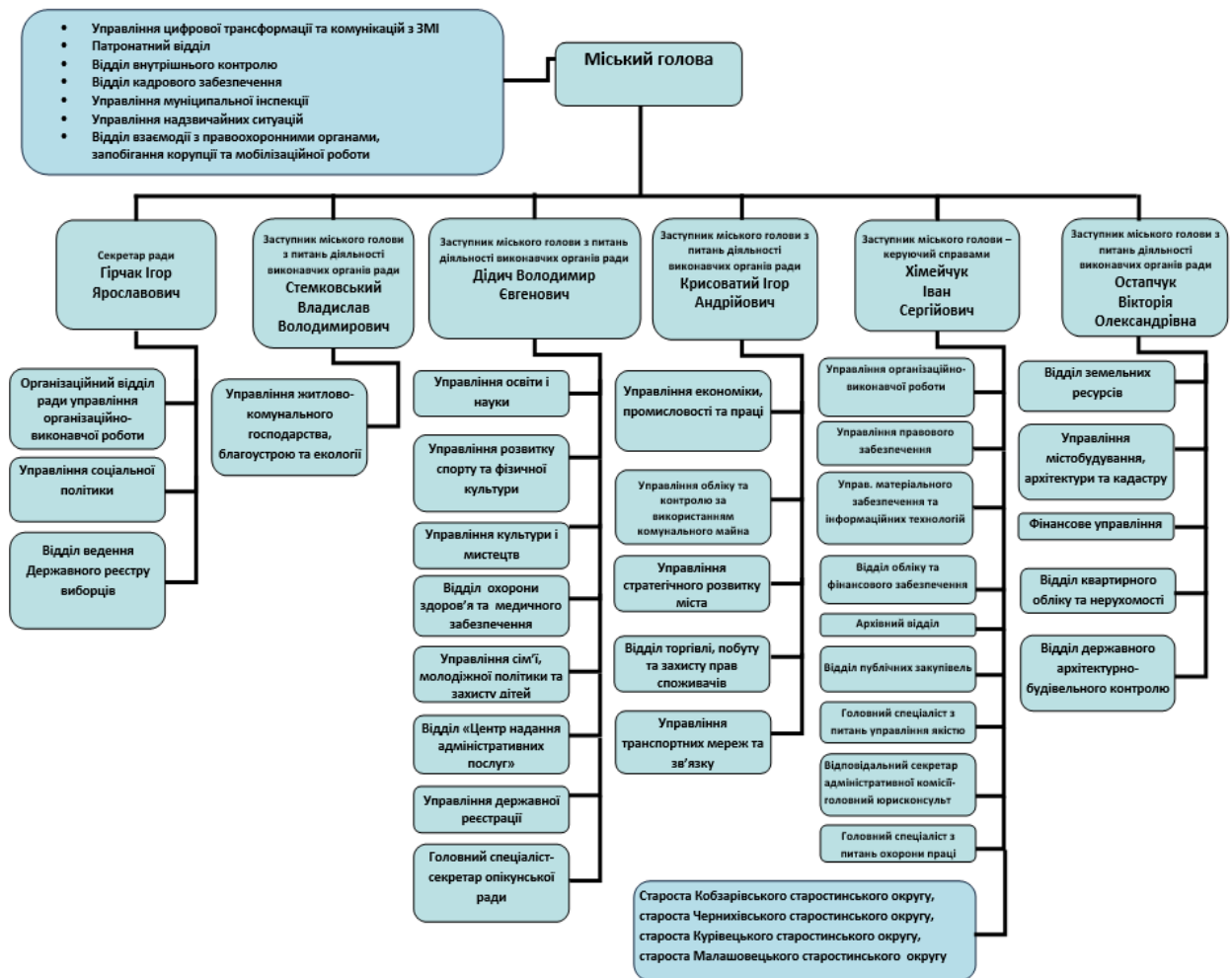


Рисунок 2.1 – Організаційна структура Тернопільської міськради
(джерело: [14])

Згідно даних рис. 2.1, у складі Тернопільської міської ради, окрім її голови - Надала В.М., виконують свої функції секретар ради, 5 заступників міського голови, також у її структурі діє 18 управлінь, 15 відділів, 4 старости сільських старостинських округів та інші посадові особи.

Тернопільська міськрада активно забезпечує впровадження сучасних інноваційних інструментів управління у систему місцевого самоврядування, сприяє залученню жителів до участі у врядуванні. Вона здійснює свою діяльність задля зростання ефективності, прозорості і відкритості своєї діяльності, при цьому здійснюючи впровадження новітніх інформаційно-телекомунікаційних технологій. Як позитивний результат її діяльності варто відмітити високі позиції, які займало м. Тернопіль у багатьох рейтингах міст України (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Позиції, які займала Тернопільська міська рада у рейтингах громад України за 2020-2024 рр.

Зокрема, у результаті аналізування стану діяльності міст України щодо сприятливості бізнес-клімату у 2019-2020 роках Тернопіль увійшов у 5 міст, що відзначалися високим рейтингом конкурентоспроможності за наступними напрямками: «Підтримка інновацій» - друге місце, «Прозорість та відкритість даних» - третє місце, «Інфраструктура підтримки бізнесу» - друге місце.

У громаді використовуються різноманітні інструменти системи інноваційного управління. Основні електронні ресурси, що використовуються Тернопільською міськрадою на сучасному етапі, наведено на рис. 2.3.

У громаді впроваджено мобільний додаток «е-Тернопіль», а також портал «е-Тернопіль». Портал мешканця». Даний портал включає 3 розділи:

- «Е-демократія» (електронні «Обговорення», «Опитування»);

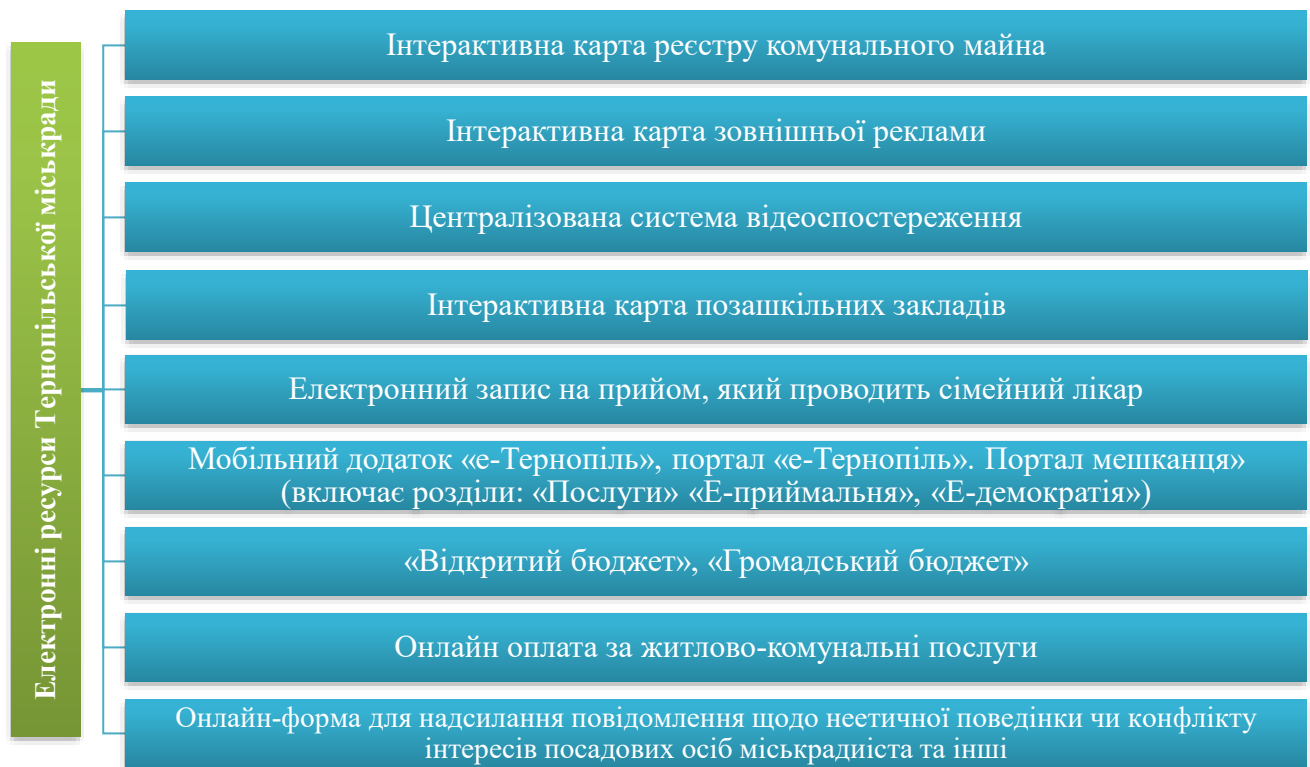


Рисунок 2.3 – Електронні ресурси Тернопільської міськради
(сформовано за даними [15])

- «Послуги» (створюється можливість надання онлайн заявок на отримання послуг ЦНАПу);
- «Е-приймальня» (подання онлайн запитів, листів, звернень до Тернопільської міської ради, а також отримання в особистому кабінеті та порталі відповідей від даного ОМС).

У 2013 році в Тернополі розпочав свою роботу Центр надання адміністративних послуг, який дає змогу отримати 103 послуги через електронний зв'язок. Загальна кількість послуг станом на 2023 рік становила 294.

У Тернопільській МТГ у 2011 році була впроваджена і дієво функціонує на даний час система управління якістю, яка створює можливості для уніфікації документообігу, усунення дублюючих функцій, налагодження чітко розподілу завдань між працівниками ради, аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників, надання якісних і доступних послуг, визначення рейтингу публічності [16].

Починаючи з 2016 року, у Тернополі було впроваджено громадський бюджет, що дозволяє мешканцям вносити проекти, забезпечувати їх підтримку їх спостерігати за процесами реалізації місцевою владою проєктів-переможців. Це забезпечує зростання довіри до місцевої влади, а також активізує налагодження дієвих комунікації між громадськістю і владою.

Тернопіль – це перший обласний центр в Україні, який зумів у 2020 році впровадити «Шкільний громадський бюджет», до якого долучилося на той час більше 6 тис. учнів.

Тернопільська міськрада активно здійснює діяльність у напрямі євроінтеграції. У різні періоди місто Тернопіль було відзначене трьома відзнаками Ради Європи із чотирьох можливих, а саме: дипломом Ради Європи (2013 р.), Почесним Прапором Ради Європи (2014 р.), Почесною Таблицею Ради Європи (2015р.)

Тернопільська міськрада провадить діяльність у сфері налагодження міжнародного співробітництва та залучення фінансування з різних джерел. Від початку свого створення міська рада змогла реалізувати проекти (гранти й кредити) на загальну суму, що перевищує 100 млн. доларів США.

2.2 Аналізування формування і використання бюджету Тернопільської МТГ

Формування бюджету Тернопільської міськради виступає як один із найбільш важливих процесів, що відбуваються в системі місцевого самоврядування, так як бюджет слугує фінансовим інструментом, що використовується для цілей реалізації визначеної даним ОМС соціально-економічної політики громади. Якість й обґрунтованість бюджету впливає на можливість міськради забезпечувати дієве виконання делегованих і власних повноважень, ефективність надання публічних послуг, функціонування господарства.

Бюджет Тернопільської міської ради відображає обрані ОМС пріоритети розвитку територіальної громади. У ньому відображено обсяги використання фінансових ресурсів за певними їх напрямками на відповідний бюджетний період. Формування бюджету здійснюється на основі врахування економічного й фінансового потенціалу громади, прогнозування надходжень від податків, зборів, врахування трансфертів із державного бюджету. Отже, бюджет виконує роль механізму узгодження потреб Тернопільської МТГ із наявними фінансовими можливостями, якими вона володіє.

Динаміка надходжень до загального фонду Тернопільської МТГ у 2024 році відображена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Надходження до загального фонду Тернопільської МТГ у 2023-2024 роках, млн. грн.

Найменування доходів	2023 р.	2024 р.	Абсолютне віхилення (+, -)	Темпи зростання, %
I. Податкові надходження	2845,0	2884,8	29,8	105,1
Податки на доходи, податки на прибуток, податки на збільшення ринкової вартості	1950,1	1792,9	-157,2	-8,1
Рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів	0,2	0,2	-	100,0
Внутрішні податки на товари та послуги	258,8	265,7	6,9	2,7
Місцеві податки і збори	635,9	825,9	190,0	29,9
II. Неподаткові надходження	46,4	56,8	10,4	122,4
Доходи від власності і підприємницької діяльності	14,6	22,6	8,0	54,8
Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності	30,2	31,7	1,5	5,0
Інші неподаткові надходження	1,6	2,5	0,9	56,3
III. Офіційні трансферти	574,1	691,4	117,3	120,4
Разом доходів загального фонду	3465,5	3633,0	167,5	104,8

У результаті аналізу надходжень до загального фонду Тернопільської МТГ у 2024 році було виявлено зростання їх величини у 2024 р. порівняно з 2023 р. на 167,5 тис. грн. ,або на 4,8%.

При цьому збільшилися практично майже усі види надходжень загального фонду бюджету громади (податкові, неподаткові надходження, зросли офіційні трансферти). Нарощування бюджету міської ради відіграє стратегічне значення, так як це забезпечує посилення фінансової основи функціонування місцевої влади, формує передумови для забезпечення сталого розвитку громади, кращому задоволенню потреб її мешканців.

Структура надходжень до загального фонду Тернопільської МТГ у 2024 році у відсотковому вираженні подана на рис. 2.3.

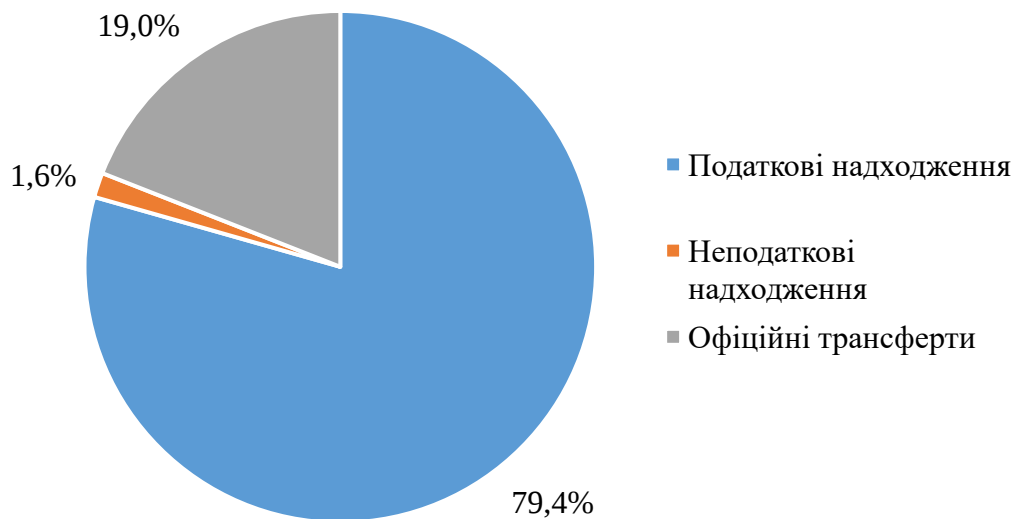


Рисунок 2.3 - Структура надходжень до загального фонду Тернопільської МТГ у 2024 році [16]

У структурі надходжень до загального фонду Тернопільської МТГ у 2024 році 79,4% займали податкові надходження. 19% відсотків припадало на офіційні трансферти та 1,6% - на неподаткові надходження.

Місцеві податки і збори займали у структурі усіх надходжень до загального фонду Тернопільської МТГ у 2023 році 18,3%, а у 2024 році їх частка зросла до 22,7%. При цьому приріст обсягів отриманих у бюджет громади даних податків складав 190,0 млн. грн., або 29,9%.

Структура місцевих податків і зборів Тернопільської МТГ у 2024 р. показана на рис. 2.4.

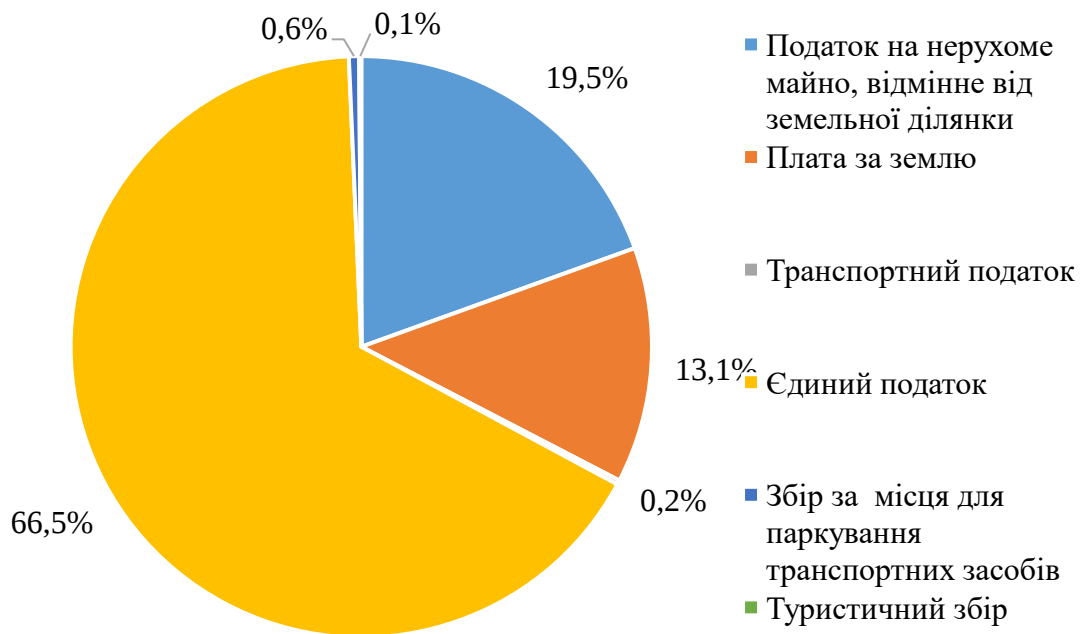


Рисунок 2.4 – Структура місцевих податків і зборів Тернопільської МТГ у 2024 р. [16]

У структурі місцевих податків і зборів Тернопільської МТГ у 2024 р. у 2024 році левову частку, а саме 66,5% займали кошти, що надійшли від сплати єдиного податку. 19,5% відсотків припадало на податок на нерухоме майно, 13,1% - плату за землю, біля 0,1% - збір за місця для паркування.

Дані аналізу дохідної частини спеціального фонду Тернопільської МТГ наведено у табл. 2.1.

Аналізуючи наведені у табл. 2.1 дані, робимо висновок, що у 2024 р. порівняно з 2023 р. спостерігалось зростання дохідної частини спеціального фонду бюджету Тернопільської МТГ на 212,3 млн. грн., тобто на 5,8%. При цьому деякі статті доходів скоротилися, а саме: неподаткові надходження (на 19,7 млн., тобто на 10,3%), доходи від операцій із капіталом (на 7,7 млн. грн.,

тобто на 48,1%). Бюджет розвитку громади скоротився на 6,7 млн. грн., або на 30,6%).

Таблиця 2.1 – Аналіз дохідної частини спеціального фонду бюджету Тернопільської МТГ, млн. грн. (складено автором за даними [16])

Найменування доходів	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення (+, -)	Темпи приросту, %
Податкові надходження (Екологічний податок)	0,9	1,0	0,1	11,1
Неподаткові надходження	192,0	172,3	-19,7	-10,3
Доходи від операцій із капіталом	7,7	4,0	-3,7	-48,1
Офіційні трансферти	3,1	68,8	65,7	2119,4
Цільові фонди	7,6	10,0	2,4	31,6
Разом доходів спеціального фонду	211,3	256,1	44,8	121,2
у тому числі - бюджет розвитку	21,9	15,2	-6,7	-30,6
Всього доходів	3676,8	3889,1	212,3	5,8

Структура надходжень до спеціального фонду Тернопільської МТГ у 2024 році подана на рис. 2.5.

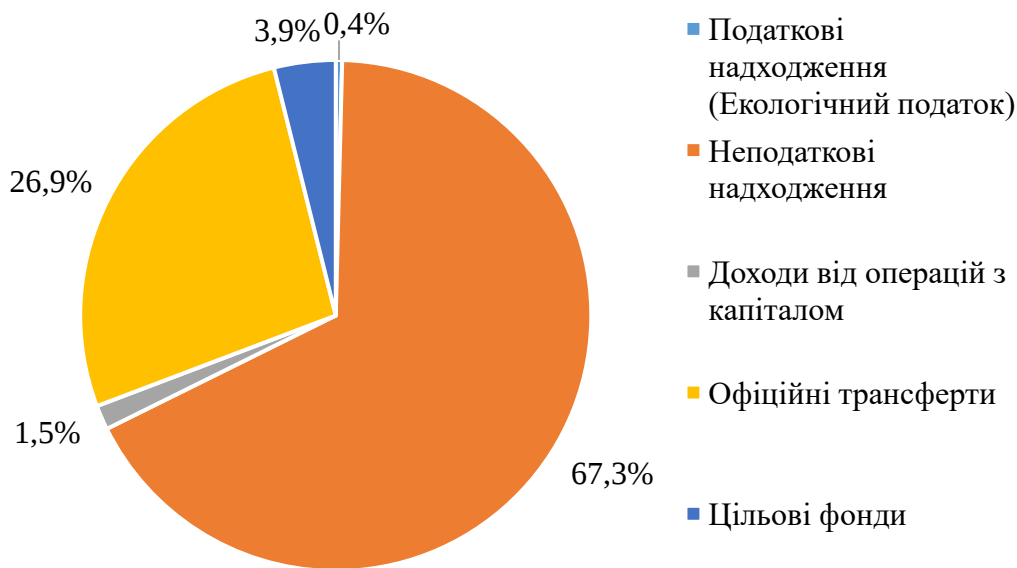


Рисунок 2.5 – Структура надходжень до спеціального фонду Тернопільської МТГ у 2024 р.

Згідно даних рис 2.5, у структурі надходжень до спеціального фонду Тернопільської МТГ у 2024 році найбільша частка (67,3%) припадала на неподаткові надходження. Офіційні трансферти займали у ній другу позицію – 26,9%, Частка доходів, отриманих від операцій з капіталом, становила 3,9%, а а податкових надходжень - лише 1,5%.

Видатки бюджету міської територіальної громади ради виступають у якості важливого інструменту, який використовується для стимулювання економічного розвитку. Фінансування інвестиційних проєктів, підтримка програм розвитку підприємництва, заходи щодо модернізації інфраструктури дають змогу створити умови для поліпшення якості життя населення, розвитку бізнесу, зростання рівня зайнятості тощо. На сучасному періоді бюджет ТМР відіграє особливу роль як засіб підтримки вразливих верств населення, забезпечення соціальної стабільності у громаді.

Загальні видатки Тернопільської МТГ у 2023 році складали 3 млрд. 788,1 млн. грн., а у 2024 р. їх сума зросла на 1,2% та досягла значення 3 млрд. 833,7 млн. грн. [16]. Станом на 2024 р. у структурі усіх видатків 83,2% займали видатки загального фонду бюджету, решта (16,8%) – спеціального фонду. Порівняно з 2023 р. за цей період відбулося зростання частки видатків загального фонду та відповідно зменшення – спеціального фонду громади на 1,0%.

Дані аналізування фактичних видатків загального фонду бюджету Тернопільської МТГ показані у табл. 2.2.

Аналіз фактично здійснених видатків загального фонду бюджету Тернопільської МТГ засвідчив, що загалом їх сума у 2024 році порівняно з 2023 р. збільшилася на 76,1 млн. грн., або на 2,4%. При цьому зростання видатків було характерне майже для усіх їх напрямів, окрім:

- охорони здоров'я, у якій видатки зменшилися на 16,1 млн. грн., або на 11,8%;
- економічної діяльності, де спостерігалось скорочення видатків на 40,9 мільйони гривень, або на 25,7%;

- міжбюджетних трансфертів, видатки по яких впали аж на 229,2 млн. грн., або на 86,7%.

Таблиця 2.2 – Аналіз фактичних видатків загального фонду бюджету Тернопільської МТГ, млн. грн. (складено автором за даними [16])

№з/п	Найменування видатків	2023 р.	2024 р.	Абсолютна зміна (+, -)	Темпи зростання, %
1	Державне управління	222,2	245,9	23,7	110,7
2	Освіта	1 499,4	1 716,3	216,9	114,5
3	Охорона здоров'я	136,3	120,2	-16,1	88,2
4	Соціальний захист, соціальне забезпечення	182,9	259,4	76,5	141,8
5	Культура і мистецтво	39,4	41,9	2,5	106,2
6	Фізична культура і спорт	85,7	89,6	-6,1	104,5
7	Житлово – комунальне господарство	504,2	521,3	17,1	103,4
8	Економічна діяльність	159,3	118,4	-40,9	74,3
9	Інша діяльність	20,2	43,2	23,0	214,3
10	Міжбюджетні трансферти	264,4	35,2	-229,2	13,3
11	Кредитування	1,1	0,0	-1,1	0,0
12	Всього загальний фонд	3115,3	3191,4	76,1	102,4

При цьому найбільшими темпами зростання відзначалися динаміка видатків по статті «Інша діяльність», по якій у 2024 р. величина зросла на 23,0 тис. грн., або у 2,14 рази. Значне збільшення також було характерне для видатків загального фонду бюджету Тернопільської МТГ, що були спрямовані на соціальний захист, соціальне забезпечення, а саме 76,5 млн. грн., а темпи їх зростання при цьому складали 1,42.

Структура видатків загального фонду Тернопільської МТГ у 2023 р. відображена на рис. 2.6. За даними цього рисунку, у 2023 році в структурі видатків загального фонду Тернопільської МТГ найбільшу частку становили видатки на освіту. Значна вага у цій також відводилася видаткам на житлово-

комунальне господарство (16,3%), міжбюджетні трансферти (8,1%), державне управління (7,7%).

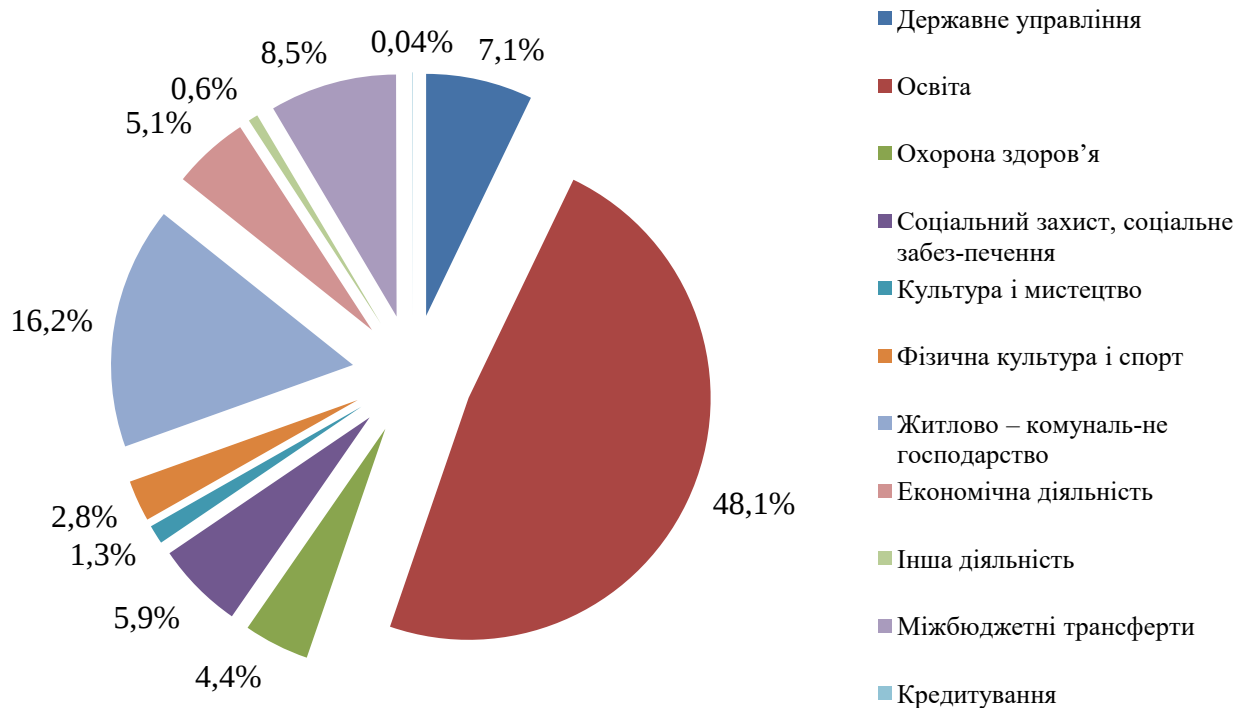


Рисунок 2.6 – Структура видатків загального фонду Тернопільської МТГ у 2023 р. (за даними [16])

Дані структури видатків загального фонду Тернопільської МТГ у 2024 р. проілюстровані на рис. 2.7.

У складі фактичних видатків загального фонду бюджету Тернопільської МТГ у 2024 році спостерігалось подальше зростання видатків на освіту, які займали уже 53,8% у загальній структурі, Частка видатків на ЖКГ та державне управління майже не змінилася,

При цьому досить суттєвою була зміна частки видатків на міжбюджетні трансферти, яка у 2024 р. впала до 1,1%.

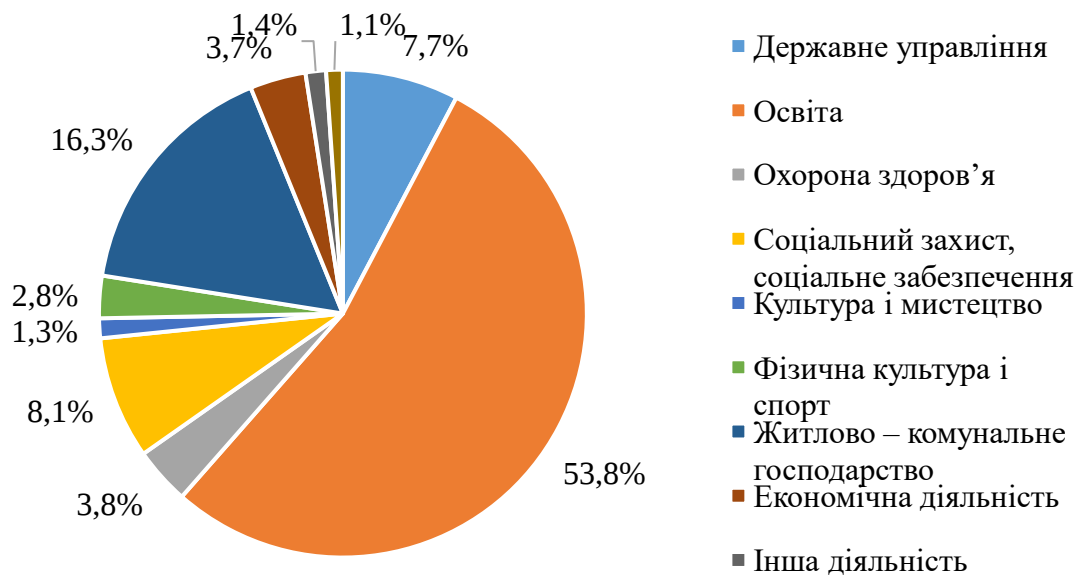


Рисунок 2.7 – Структура видатків загального фонду Тернопільської МТГ у 2024 р. (за даними [16])

Дані аналізування фактичних видатків спеціального фонду бюджету Тернопільської МТГ наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз фактичних видатків спеціального фонду бюджету Тернопільської МТГ у 2023-2024 рр., млн. грн. (складено автором за даними [16])

№з/п	Найменування видатків	2023 р.	2024 р.	Абсолютна зміна (+, -)	Темпи зростання, %
1	Державне управління	66,5	38,9	-27,6	58,5
2	Освіта	148,7	168,1	19,4	113,0
3	Охорона здоров'я	24,3	42,2	17,9	173,5
4	Соціальний захист, соціальне забезпечення населення	58,6	74,6	16,0	127,3
5	Культура і мистецтво	2,9	3,5	0,6	120,7
6	Фізична культура і спорт	5,1	6,7	1,6	131,4
7	Житлово-комунальне господарство	47,4	37,6	-9,8	79,3
8	Економічна діяльність	268,5	209,1	-59,4	77,9
9	Інша діяльність	50,6	61,7	11,1	121,9
10	Кредитування	0	-0,1	-0,1	x
	Всього спеціальний фонд	672,8	642,3	-30,5	95,5

Як показують відображені в табл. 2.3 дані аналізу фактичних видатків спеціального фонду бюджету Тернопільської МТГ, їх загальна сума у 2024 році до рівня 2023 р. впала на 30,5 млн. грн., тобто на 4,5%.

Дані структури видатків спеціального фонду Тернопільської МТГ у 2024 році зображено на рис. 2.8.



Рисунок 2.8 - Структура видатків спеціального фонду Тернопільської МТГ у 2024 році

У 2024 році значним падінням відзначалися наступні видатки:

- на державне управління, що скоротилися на 27,6 млн. грн., або на 41,5% (100% - 58,5 %);
- житлово-комунальне господарство, які зменшилися на 9,8 млн. грн., або

на 20,7%;

- на економічну діяльність, по яким відбувся спад на суму 59,4 мільйонів гривень, тобто на 22,1% порівняно з попереднім роком.

Частка видатків на ЖКГ за досліджуваний період майже не змінилася. Інші види видатків спеціального фонду при цьому збільшилися, причому найбільші темпи зростання були характерні для видатків на сферу охорони здоров'я – в 1,73 рази (на 17,9 млн. грн.).

Отже, у видатках спеціального фонду Тернопільської МТГ провідна роль належала видаткам на економічну діяльність, освіту, а також соціальний захист, соціальне забезпечення населення даної громади.

2.3 Аналіз соціально-економічного розвитку Тернопільської МТГ

Тернопільська МТГ відзначається високим рівнем концентрації в центрі громади достатньо розвиненої та диференційованої за спеціалізацією, формами власності, рівнями управління та функціонування інфраструктури, що стосується сфер освіти, охорони здоров'я, спорту, культури, надання адміністративних послуг.

Громада володіє розвиненою мережею закладів освіти. Зокрема, у м. Тернопіль наявні заклади освіти, що мають різні рівні свого підпорядкування (державного, обласного, міського). Тут функціонують 37 закладів дошкільної освіти, навчально-реабілітаційний центр, 41 заклад загальної середньої освіти, разом 14 закладів, що надають професійно-технічну освіту, п'ять ЗВО, і також 8 закладів фахової передвищої освіти.

Територія Тернопільської МТГ є осередком розвитку високо- й середньо технологічних виробництв, причому зорієнтованих на переробну промисловість, постачання газу, пари, електроенергії, кондиційованого повітря.

Тернопільській МТГ належить важлива роль в економіці не тільки Тернопільської області, але в цілому України. Основні економічні показники

діяльності Тернопільської МТГ за 2024 р. наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Основні економічні показники діяльності Тернопільської МТГ за 2024 р. (за даними [15])

Показник	Одиниці виміру	Значення
1. Загальна кількість компаній	одиниць	11680
2. Кількість активних компаній	одиниць	9425
3. Частка активних компаній у загальній кількості	%	83,26
4. Кількість персоналу в компаніях	осіб	45721
5. Кількість ФОП	осіб	39665
6. Кількість активних ФОП	осіб	16009
7. Загальні активи компаній	млн. грн.	70 786,10
9. Загальний дохід компаній	млн. грн.	90 574,80

У Тернопільській МТГ сконцентровано більше ніж третина економічного потенціалу регіону. Слід зазначити, що в громаді зареєстровано біля 43% усіх підприємств та 39% ФОП. Суб'єкти господарювання даної громади приносять майже 37% загального доходу і містять 34,9% активів компаній області. У даній громаді здійснює трудову діяльність біля половини персоналу від усіх компаній регіону, що говорить про розвинутий ринок праці.

До економічних переваг Тернопільської МТГ можна також віднести те, що вона відзначається досить високим рівнем підприємницької активності жителів, а саме 706,5 ФОП на 10 тис. населення, а також значною різноманітністю видів економічної діяльності, на якій вони спеціалізуються. Кожен п'ятий у досліджуваній громаді ФОП зайнятий в інноваційній або наукоємній галузях, а саме: сфері телекомунікації, інформації, наукової, технічної діяльності. При цьому за рівнем підприємницької активності жителів Тернопільська МТГ знаходиться попереду Тернопільського району (399,8 особи на 10 тис. мешканців) і Тернопільської області (288,4 особи на 10 тис. мешканців).

Частка Тернопільської МТГ в економіці регіону у 2024 році за низкою основних показників відображена на рис. 2.9.

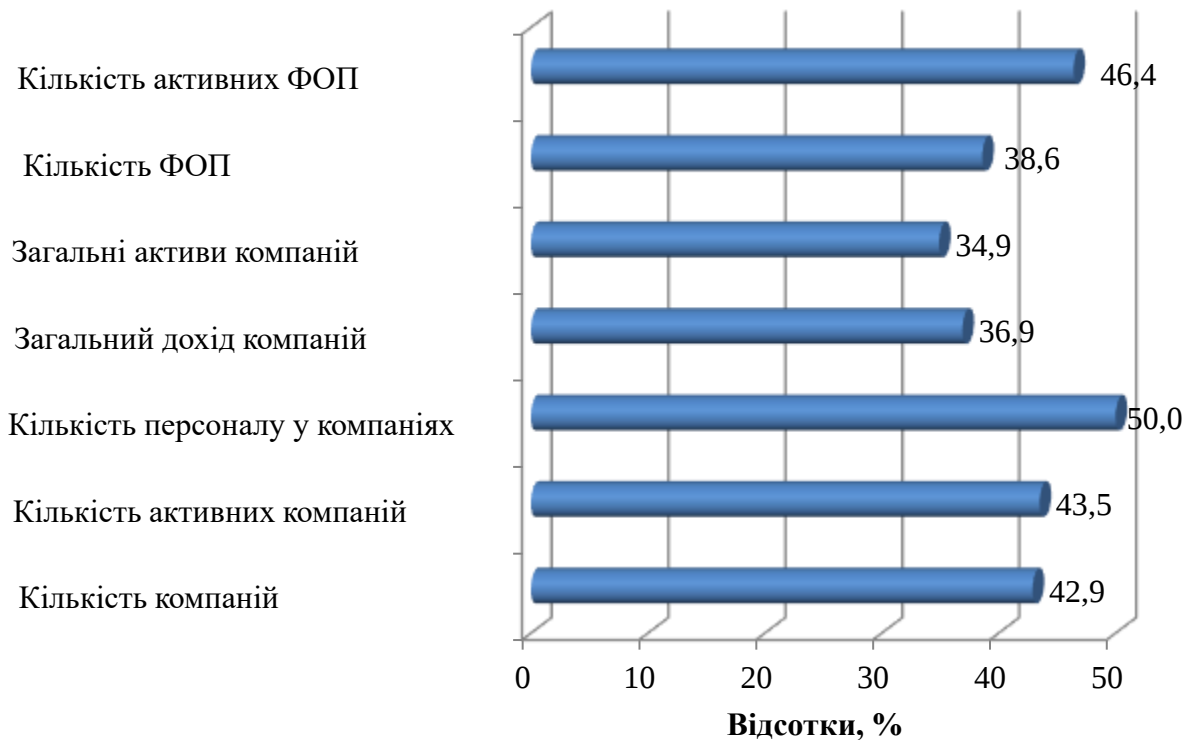


Рисунок 2.9 - Частка Тернопільської МТГ в економіці регіону
у 2024 році за низкою основних показників, %

Що стосується структури економіки громади, сформованої за рахунок ФОП, то у ній найбільша частка припадає на суб'єкти, які працюють у галузі торгівлі та ремонту автотранспортних засобів – 37, %.

Мережа закладів роздрібної торгівлі Тернопільської МТГ, що спеціалізуються на торгівлі товарами широкого, налічує загалом більше 4,8 тис. суб'єктів господарювання (4,6 тис. ФОП і 241 підприємство). У Тернополі розміщено усього 1086 об'єктів інфраструктури послуг та торгівлі. Зокрема, це супермаркети, магазини, які спеціалізуються на продовольчих і змішаних групах товарів. Також функціонують і спеціалізовані магазини: із продажу електроніки, квітів, зоотоварів, парфумерії та інші.

У громаді активно розвивається сфера побутових послуг, яка представлена салонами краси, перукарнями, а також компаніями, що надають послуги із прибирання приміщень, догляду за тілом, виготовлення і ремонту меблів, технічного обслуговування радіоелектронної апаратури, автомобілів

тощо. До складу мережі закладів ресторанного господарства обласного центру входять 249 об'єкти.

У Тернополі зосереджено провідні заклади усіх рівнів освіти Тернопільської області. Значну частку коштів бюджету громади займають податки, що надійшли від закладів роздрібної та оптової торгівлі - 14%, сфери транспорту - 5%, операцій з нерухомістю - 4%, галузі комп'ютерного програмування, консультування - 4%. Потужний кластер було сформовано за рахунок підприємств, що спеціалізуються на виробництві харчових продуктів, які приносяться 2% доходів громади. У громаді функціонує 8 найбільших підприємств переробної промисловості, на яких загалом працює біля 3 тис. осіб.

На землі сільського господарства у Тернопільській МТГ припадає біля 57,5% усієї її території. Галузь сільського господарства, а також рибного і лісового господарства у досліджуваній громаді включає 92 ФОП і сто шістдесят чотири суб'єкти господарювання, що є юридичними особами. Найбільшими активами у цьому секторі економіки володіють підприємства, які, володіючи потужними сільськогосподарськими машинами, здійснюють обробіток полів та посівів, збирання врожаю, а також ті, що спеціалізуються на вирощуванні зернових, олійних і бобових культур.

У Тернопільській МТГ розміщені два потужних елеватори - Тернопільський КПХ, який може забезпечити одночасне зберігання 40,7 тис. т зерна, і Західний Контейнерний Термінал.

Найбільшими будівельними підприємствами, які сконцентровані у громаді, є ТзОВ «Тернопільбуд», ПП «Креатор Буд», ТзОВ «Техно-Буд-Центр» та інші. Також на її території розміщені підприємства, які спеціалізуються на виробництві пластмасових виробів, засобів освітлення і зв'язку, складського господарства.

У м. Тернопіль достатньо розвинутими є системи водопостачання, водовідведення. Станом на 1 січня 2024 р. протяжність каналізаційних мереж становила майже 298 км, а водопровідних мереж - біля 366 км. Це активи

знаходяться на балансі КП «Тернопільводоканал». Проте слід зауважити, що системи каналізування і водопостачання відсутні на сільських територіях громади, тому їх населення використовує автономні септики й вигрібні ями.

Значною проблемою для інфраструктури ЖКГ міста є те, що велика частина мереж, а саме 58% - каналізаційних і 61% - водопровідних перебуває у ветхому або аварійному стані. На даний час частка оновлених мереж є досить незначною. Так, за останні двадцять років було проведено заміну лише біля 25% водопровідної мережі. Застарілість мереж водопостачання, водовідведення призводить до високого рівня їх аварійності, що створює незручності для жителів Тернополя.

У Тернопільській МТГ розташовано біля 80% страхових компаній області, сконцентровано 23 компанії, що спеціалізуються на наданні страхових послуг. Тут розміщено 35 відділень двадцяти шести банків. Отже, Тернопільська МТГ відзначається досить високим рівнем соціально-економічного розвитку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1 Пропозиції щодо покращення обміну досвідом між громадами як напрям зростання ефективності функціонування ОМС

Для зростання ефективності функціонування Тернопільської міськради пропонуємо здійснити комплекс практичних й організаційних заходів, що спрямовані на забезпечення оволодіння кращими управлінськими практиками, удосконалення компетентнісних вмінь посадових осіб.

У рамках заходів, націлених на налагодження обміну досвідом між працівниками ОМС, пропонуємо організувати проведення на базі Тернопільської міської ради Міжмуніципального форуму на тему: «Ефективне місцеве самоврядування: досвід і перспективи». Даний форум буде виступати як комплексний науково-практичний захід, спрямований на визначення шляхів вирішення актуальних проблем управління територіальними громадами, здійснення обміну кращими практиками роботи органів місцевого самоврядування, а також формування спільного бачення дієвих шляхів підвищення ефективності муніципального управління. Для участі у вказаному форумі плануємо заросити представників місцевих рад, їх виконавчих органів, а також науковців, експертів, представників ГО, міжнародних партнерів.

У процесі проведення форуму доцільно використати формат пленарних засідань, організації проведення круглих столів, тематичних панелей, у результаті чого буде досягнуте поєднання теоретичних напрацювань із наявним у громад практичним досвідом їх роботи. Проведення форуму, як планується, дасть змогу досягнути зростання ефективності функціонування ОМС, а також здійснити вироблення корисних практичних рекомендацій, спрямованих на подальший розвиток місцевого самоврядування.

У ході проведення міжмуніципального форуму необхідно забезпечити проходження певних етапів. Підготовчий етап є визначальним для успішного проведення пропонованого міжмуніципального форуму, так як на даній стадії відбувається формування концепції, визначення матеріально-фінансової бази та структури даного заходу.

Насамперед міською радою повинне бути прийняте рішення щодо проведення форуму. При цьому також має бути визначений відповідальний структурний підрозділ міськради за проведення заходу чи створена робоча група, до складу якої можуть увійти представники виконкому, фахівці у сфері інформаційної політики, проведення організаційної роботи, фінансів. Необхідно при цьому також призначити відповідальних за взаємодію із зовнішніми партнерами. Робочою групою повинна бути розроблена концепція форуму, визначена його мета, сформовані завдання, обрана цільова аудиторія та встановлено очікувані результати заходу. Прогнозна кількість учасників Міжмуніципального форуму складатиме 160 чоловік, причому захід планується проводити протягом двох днів.

Важливе місце відводиться формуванню програми форуму. На цьому етапі необхідно забезпечити визначення основних тематичних напрямів, таких як: міжмуніципальне співробітництво та обмін досвідом у сфері цифровізації муніципальних послуг, управління фінансовими ресурсами, забезпеченні участі громадян у місцевому самоврядуванні та інших. Одночасно проводиться підбір спікерів, модераторів заходу, узгоджується тематика виступів і формат їх участі у форумі.

Окрему увагу потрібно приділити заходам із організаційно-технічного забезпечення проведення Форуму, що включатимуть визначення місця його проведення, планової кількості учасників, забезпечення необхідним обладнанням. Також необхідно сформувати кошторис заходу, визначити джерела його фінансування, у якості яких можуть виступати кошти місцевого бюджету, надана партнерська підтримка тощо.

Інформаційна підготовка проведення форуму включатиме поширення анонсів, розроблення реєстраційних форм та запрошень для його учасників. Плануємо здійснювати також поширення необхідної інформації з використанням офіційного сайту міськради, через електронні розсилки, а також соціальні мережі.

Під час організаційно-практичного етапу необхідно проводити реалізацію запланованих раніше заходів пропонованого форуму. У день, коли буде розпочате його проведення, необхідно забезпечити реєстрацію учасників, а також забезпечити їх програмою заходу, бейджами, інформаційними матеріалами. У ході цього етапу важливо забезпечити наявність чіткої координації роботи осіб, що є відповідальними за проведення форуму, для забезпечення своєчасного вирішення організаційних питань.

Планується розпочати форум із пленарного засідання, під час якого керівництво міськради, а також запрошені спікери повинні окреслити ключові перспективи та сучасні виклики розвитку місцевого самоврядування. Після цього планується продовжити роботу у форматі тематичних панелей, а також круглих столів, завдяки чому учасники зможуть обговорити проблемні питання місцевого самоврядування, обмінятися досвідом, презентувати успішні кейси своїх громад.

Важливим є забезпечити інтерактивність заходу. В ході практичних зустрічей, дискусій, роботи у малих групах необхідно забезпечити активне залучення учасників до участі в заході й формування партнерських зв'язків між різними громадами.

Під час організаційно-практичного етапу також потрібно забезпечити харчування учасників, дотримання вимог безпеки заходу й комфорту під час його проведення. Планується, що форум має проходити в конструктивній, діловій атмосфері задля досягнення поставлених цілей.

Наступним є підсумково-аналітичний етап форуму. Він спрямований на те, щоб узагальнити результати й дати оцінку ефективності цього заходу шляхом аналізу досягнутих результатів, оцінювання рівня участі представників

різних громад, якості проведених обговорень, а також практичної цінності напрацьованих у ході форуму пропозицій. За підсумками форуму готується аналітичний звіт, що містить ключові висновки, пропозиції і рекомендації щодо удосконалення роботи ОМС.

Знайдемо прогнозовані витрати, які будуть необхідні для забезпечення проживання учасників форуму, що прибудуть з віддалених громад (110 осіб) у готелях. Для їх обчислення скористаємося формулою:

$$Вг = V_{од.} \times Чг \times Кд, \quad (3.1)$$

$Вг$ – загальні витрати на проживання учасників форуму;

$V_{од.}$ – середня вартість проживання в готелі одного учасника форуму;

$Чг$ - кількість учасників форуму, що проживатимуть у готелях;

$Кд$ - кількість діб, протягом яких учасники форуму будуть проживати у готелях (1,5 доби).

Із урахуванням того, що прогнозна вартість проживання у готелі одного учасника за добу складатиме 1200 грн., знайдемо суму прогнозованих витрат на проживання учасників форуму:

$$Вг = 1200 \times 110 \times 1,5 = 198\,000 \text{ грн.}$$

Обчислимо витрати, необхідні для забезпечення харчування учасників форуму ($Хз$):

$$Хз = Вх.о. \times Чз, \quad (3.2)$$

де $Вх.о$ – витрати, необхідні для харчування одного учасника форуму;

$Чз$ – загальна очікувана кількість учасників форуму.

У процесі проведення форуму виникне потреба забезпечити наступні види харчування учасників: одна вечеря (1-ший роботи форуму), один сніданок

(2-гий день форуму), два обіди.

Тоді при середніх витратах на харчування одного учасника заходу протягом двох днів у сумі 1220 грн. загальні витрати для забезпечення харчування усіх учасників становитимуть:

$$X_3 = 1220 \text{ грн.} \times 160 = 179\,200 \text{ грн.}$$

Розрахунок загальної прогнозованої суми витрат для потреб організації Міжмуніципального форуму відображено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Розрахунок прогнозованої суми витрат на цілі організації Міжмуніципального форуму Тернопільською міськрадою

Найменування	Сума витрат, грн.
1. Оренда зали для проведення форуму (2 дні)	25000
2. Технічне забезпечення	6500
3. Проживання учасників форуму	198000
4. Харчування учасників	179200
5. Інформаційні матеріали для учасників форуму	24000
6. Кава-брейк (2 дні)	15000
7. Транспортні витрати	10000
8. Інші організаційні витрати	5000
Всього	463500

Отже, прогнозна вартість проведення дводенного Міжмуніципального форуму Тернопільською міськрадою складає 463,5 тис. грн. Тривалість форуму щоденно становитиме 6-7 годин.

Важливим елементом є забезпечення ефективного зворотного зв'язку із учасниками форуму, що буде забезпечуватися шляхом проведення їх анкетування відносно змісту форуму та якості його проведення. На базі отриманих результатів буде змога удосконалити підходи, які можуть бути використані при проведенні подібних заходів на перспективу. За результатами проведення форуму буде здійснена підготовка матеріалів, що містять опис успішних практик громад. Завершальним кроком буде поширення матеріалів форуму, забезпечення подальшої підтримки міжмуніципальної співпраці, що

була започаткованої під час заходу та яка підвищуватиме ефективність муніципального управління, сприяючи сталому розвитку громад.

Отже, проведення міжмуніципального форуму при Тернопільській міськраді розглядається як ефективний інструмент розвитку місцевого самоврядування, який дасть можливість сприяти обміну досвідом громад, забезпечити підвищення професійної компетентності персоналу місцевих рад, забезпечить формування стійких партнерських відносин на рівні територій, у результаті чого очікується отримання довгострокового позитивного ефекту для територіальних громад.

3.2 Заходи щодо створення Тернопільською міськрадою комунального підприємства із надання сантехнічних та електротехнічних послуг

Задля покращення обслуговування жителів й організацій Тернопільської громади, а також розширення дохідної частини її бюджету пропонуємо створити комунальне підприємство «Елсанти», яке буде спеціалізуватися на наданні сантехнічних й електротехнічних послуг. Споживачами даних послуг будуть виступати такі категорії: населення, бізнес, бюджетні установи досліджуваної громади (дитсадки, поліклініки, школи тощо).

Мета діяльності запропонованого КП буде полягати у забезпеченні надання якісних і доступних послуг, зростанні доходів громади, а також створенні додаткових робочих місць.

До переліку послуг підприємства будуть включатися наступні:

1) сантехнічні (усунення аварійних протікань у мережах води та каналізації; ремонт та заміна труб, радіаторів, змішувачів; монтаж бойлерів; очищення каналізації тощо;

2) електротехнічні (монтаж розеток і вимикачів, встановлення щитків, виконання аварійних електротехнічних робіт; прокладання кабелів,

підключення складних приладів, перевірка заземлення, ремонт електромереж та інші послуги).

Прогнозуємо, що до переваг роботи КП «Елсанти» будуть відноситися наступні:

- встановлення соціально доступних цін для споживачів послуг;
- висока якість послуг, відповідальність працівників КП;
- надання гарантії наданих послуг;
- можливість обслуговувати бюджетні організації Тернопільської МТГ.

Проаналізуємо основні етапи створення КП «Елсанти». На першому етапі здійснюється ініціювання започаткування діяльності нового КП, у ході якого необхідно:

- визначити наявні проблеми та перелік послуг, які буде виконувати новостворене підприємство;
- підготувати аналітичну довідку, яка буде містити різні варіанти вирішення проблеми;
- провести необхідні консультації із депутатським корпусом, громадою, а також профільними управліннями міськради.

Наступним етапом виступатиме проведення підготовки проекту рішення ради щодо створення запропонованого КП. При цьому проект рішення має включати інформацію щодо назви підприємства (КП «Елсанти»), його засновника - міська рада; мету діяльності та її види; структуру управління КП; порядок його фінансування; призначення тимчасового директора; питань реєстрації та ін.

Третій етап включатиме формування статуту КП, у якому повинне бути відображено юридичний статус пропонованого підприємства; його права й обов'язки; можливі джерела фінансування; напрями використання прибутку; повноваження директора КП і порядок його звітності перед Тернопільською міськрадою тощо.

Четвертий етап охоплює реєстрацію підприємства, а також відкриття банківських рахунків.

П'ятий етап – фінансування діяльності з боку міськради та початок діяльності.

Джерелами фінансування КП «Елсанти» у процесі його діяльності можуть виступати:

- кошти міського бюджету (на старті та при наявності потреби);
- власні доходи, одержані від наданих послуг;
- залучення грантів (державних, міжнародних);
- кошти меценатів (при наявності), цільові програми розвитку громади тощо.

Перелік пропонованого обладнання для виконання КП «Елсанти» сантехнічних робіт наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Перелік пропонованого обладнання для виконання КП «Елсанти» сантехнічних робіт

Статті витрат	Ціна, грн.	Кількість, одиниць	Вартість, грн.
Набір ручних інструментів	9500	3	28500
Мультинабір акумуляторних електроінструментів (болгарка, шуруповерт, перфоратор)	18600	3	49800
Електропаяльник для полімерних труб	1000	3	3000
Засоби індивідуального захисту (комбінезони, взуття, рукавиці, захисні окуляри, та інше)	3200	6	19200
Інше обладнання	-	-	10200
Всього	--	-	110700

Згідно даних табл. 3.2, вартість пропонованого обладнання для виконання сантехнічних робіт КП «Елсанти» становить 110,7 тис. грн. Розрахунок вартості обладнання підприємства для виконання електротехнічних робіт подано у табл. 3.3. Загальна прогнозна величина витрат КП «Елсанти» на виконання електротехнічних робіт становить 96260 грн.

Для забезпечення доставки матеріалів до місця надання послуг необхідно придбати б/в автофургон, його прогнозна вартість складатиме 560,0 тис. грн.

Таблиця 3.3 – Перелік обладнання для виконання КП «Елсанти» електротехнічних робіт

Статті витрат	Ціна, грн.	Кількість, одиниць	Вартість, грн.
Мультинабір акумуляторних електроінструментів (болгарка, шуруповерт, перфоратор)	18600	2	37200
Мультифункціональний вимірювач напруги	850	2	1700
Набір ручних викруток	1200	2	2400
Обжимні кліщі	4700	2	9400
Інструмент для штробування пазів	5900	2	11800
Детектор виявлення розривів в електропроводці	480	2	960
Засоби індивідуального захисту	3200	4	12800
Інше обладнання	-	-	20000
Разом	-	-	96260

Розрахунок сукупних капітальних витрат на надання послуг КП «Елсанти» наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Розрахунок капітальних витрат на створення КП «Елсанти»

№ з/п	Статті витрат	Вартість, грн.
1.	Сантехнічне обладнання	110,7
2.	Електротехнічне обладнання	96,3
3.	Придбання автофургона для доставки	1060,0
4.	Комп'ютер	20,3
5.	Багатофункціональний пристрій	11,5
6.	Ремонт та облаштування приміщення	138,0
7.	Офісні меблі	64,1
8.	Інші витрати	70,0
	Разом	1570,9

Отже, усього капітальні витрати на створення КП «Елсанти» складають 1 млн. 570,9 тис. грн.

Персонал комунального підприємства, як планується, буде включати 13 осіб: директор, бухгалтер, 6 сантехніків, 4 електрики, водій автофургона. Результати обчислень прогнозних витрат на заробітну плату відображені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Прогнозні витрати на заробітну плату персоналу

Посада	Кількість, осіб	Заробітна плата працівника за 1 місяць	Заробітна плата працівників за рік
Директор	1	24000	288000
Бухгалтер	1	21000	252000
Сантехнік	6	19500	1404000
Електрик	4	19000	912000
Водій автофургона	1	17000	204000
Всього	13	-	3060000

Конкурентами даного КП будуть виступати приватні майстри й компанії. До конкурентних переваг КП слід віднести високу довіру споживачів послуг до муніципального бренду, прозоре здійснення ціноутворення, а також пріоритетність обслуговування соціально-важливих об'єктів.

При здійсненні ціноутворення на послуги КП «Елсанти» планується надання соціальної знижки для пенсіонерів, а також мешканців пільгових категорій (сімей воїнів, переселенців, багатодітних сімей, одиноких малозабезпечених громадян, пенсіонерів).

Основними маркетинговими каналами будуть виступати:

- поширення інформації через офіційний сайт муніципалітету, а також сторінки Тернопільської міськради у соцмережах;
- інформування відвідувачів міськради у вигляді листівок чи оголошень;
- укладення пілотних договорів із кількома ОСББ при наданні їм знижок на початковий період функціонування КП;
- поширення листівок чи оголошень для членів ОСББ;
- впровадження системи онлайн-заявок, проведення відстеження їх виконання. Дані розрахунку поточних витрат на надання сантехнічних та електротехнічних послуг КП «Елсанти» відображено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 - Розрахунок поточних витрат на надання сантехнічних та електротехнічних послуг КП «Елсанти», тис. грн.

Вид витрат	Сума за 1 місяць	Річна сума, тис. грн.
Оренда приміщення 100 м ²	12,0	144,0
Паливно-мастильні матеріали	8,1	97,2
Мастильні матеріали	4,2	50,0
Розхідні сантехнічні матеріали	20,0	240,0
Розхідні електротехнічні матеріали	22,0	264,0
Витрати на заробітну плату персоналу	255,0	3060,0
Нарахування на заробітну плату	56,1	673,2
Амортизаційні відрахування	26,2	314,2
Електроенергія	1,7	20,4
Вода, теплоенергія	6,0	72,0
Інші поточні витрати	3,2	38,4
Всього	414,5	4974,0

Прогнозуємо, що КП буде в середньому мати 120 замовлень на виконання сантехнічних робіт на місяць, а середня вартість сантехнічної послуги – 2190 грн. Тоді чистий дохід КП «Елсанти», який буде отриманий від надання сантехнічних послуг, складатиме:

$$120 \times 2,19 \text{ тис. грн.} = 262,8 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозна кількість замовлень для електриків за місяць очікується на рівні 110 одиниць. Так як очікувана середня вартість електротехнічної послуги становить 1820 грн., то сума чистого доходу від надання цих послуг складатиме:

$$110 \times 1,82 \text{ тис. грн.} = 200,2 \text{ тис. грн.}$$

Разом сума місячного доходу КП «Елсанти» буде рівна 463,0 тис. грн. (262,8 + 200,2 тис. грн.), а річна сума буде складати 5556,0 тис. грн.

Тоді із врахуванням результатів розрахунку поточних витрат (табл. 3.5) річний прибуток до оподаткування дорівнює 582,0 тис. грн., а чистий прибуток

- 477,2 тис. грн. Звідси величина річного грошового потоку від функціонування КП «Елмант» становить 791,4 тис. грн. (314,2 + 477,2 тис. грн.).

Обчислимо простий період окупності вкладень у створення КП «Елсант» як частку між його капітальними витратами та сумою прогнозного грошового потоку за один рік діяльності:

$$1570,9 : 791,4 = 1,98 \text{ року.}$$

Отже, простий період окупності початково вкладених у проєкт коштів складає приблизно 2 роки. Дисконтований період окупності при цьому рівний 2,78 року або 2 роки 9,5 міс.

Знайдемо величину чистої теперішньої вартості проєкту створення КП «Елсант», якщо дисконтна ставка рівна 20%:

$$\begin{aligned} NPV &= 791,4/(1+0,2)^1 + 791,4/(1+0,2)^2 + 791,4/(1+0,2)^3 + 791,4/(1+0,2)^4 + \\ &791,4/(1+0,2)^5 - 1570,9 = 659,5 + 549,6 + 458,0 + 381,7 + 318,0 - 1570,9 = 2366,8 \\ &- 1570,9 = 795,9 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Знайдемо значення індексу прибутковості (PI) як частку суми значень теперішніх вартостей одержаних від функціонування пропонованого комунального підприємства грошових потоків та обсягом початкових вкладень у його створення:

$$PI = 2366,8 / 1570,9 = 1,51.$$

Так як значення індексу прибутковості (1,51) перевищує нуль, то це говорить про позитивне рішення на користь прийняття проєкту.

Прогнозні економічні результати від провадження надання послуг КП «Елсант» зведені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 - Прогнозні економічні результати від провадження надання послуг КП «Елсанти»

№ з/п	Назва показника	Один. виміру	Значення
1.	Прогнозний середньомісячний чистий дохід	тис. грн.	463,0
2.	Прогнозний річний чистий дохід	тис. грн.	5556,0
3.	Річні поточні витрати	тис. грн.	4974,0
4.	Річний прибуток до оподаткування	тис. грн.	582,0
5.	Чистий прибуток	тис. грн.	477,2
6.	Грошовий потік річний	тис. грн.	791,4
7.	Недисконтований період окупності	років	1,98
8.	Дисконтований період окупності	років	2,78
9.	Чиста теперішня вартість	тис. грн.	795,9
10.	Індекс прибутковості	-	1,51

Створення комунального підприємства «Елсанти» дозволить Тернопільській міськраді покращити якість і доступність муніципальних послуг; відкриє можливість для залучення додаткових коштів до місцевого бюджету; призведе до скорочення витрат, спрямованих на утримання інфраструктури; дасть ефективну відповідь на існуючі потреби громади.

Подальший розвиток КП буде передбачати пошук можливостей розширення напрямів роботи, створення його бренду, налагодження системи комунікації із жителями та інші.

3.3 Напрями удосконалення кадрового менеджменту в міській раді

Створення та функціонування дієвої системи управління громадою виступає забезпечення ефективного кадрового менеджменту у виконкомі міськради, а також підприємствах та бюджетних установах, які їй підпорядковуються. Забезпечення підвищення кваліфікації фахівців, що працюють у виконавчих органах Тернопільської міськради, їх професійність, ініціативність у процесі розроблення рішень, плануванні проєктів, оволодіння новітніми знаннями й практиками за умови налагодження тісної взаємодії із жителями громади і депутатським корпусом формуватимуть передумови для

прийняття ефективних рішень у сфері управління муніципалітетом. Важливо, щоб кожна посадова особа Тернопільської міськради володіла комплексом знань й умінь, що необхідні для роботи в непростих сьогоденних суспільно-політичних умовах. Слід враховувати, що розвиток кадрів виступає як одна з найважливіших передумов успіху діяльності муніципалітету.

З метою зростання ефективності матеріального стимулювання праці пропонуємо удосконалити систему преміювання працівників виконкому Тернопільської міської ради, використовуючи конкретні досягнуті ними показники діяльності. При оцінюванні результатів роботи працівників міськради пропонується використовувати наступні основні критерії: рівень сумлінності виконання посадових обов'язків; трудова дисципліна, дотримання регламенту роботи; своєчасність виконання доручень, програм; робота з громадянами, відсутність обґрунтованих скарг з їх боку; виконання запланованих показників, ініціативність та інноваційність у роботі.

Пропонована бальна шкала оцінювання роботи працівників виконкому Тернопільської міськради наведена у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Пропонована бальна шкала оцінювання роботи працівників виконкому Тернопільської міськради (авторська розробка)

Найменування критерію	Бальна оцінка (максимальна)
1. Рівень сумлінності виконання посадових обов'язків	15
2. Трудова дисципліна, дотримання регламенту роботи	17
3. Своєчасність виконання доручень, програм	18
4. Робота з громадянами, відсутність обґрунтованих скарг з їх боку	20
5. Виконання запланованих показників	20
6. Ініціативність та інноваційність у роботі	10
Всього	100

Практичне використання запропонованої нами шкали преміювання працівників міськради буде спрямоване на:

- а) підвищення результативності, якості виконаної ними роботи;
- б) стимулювання високого рівня відповідальності за виконання завдань;

в) заохочення ініціативності, використання інновацій, забезпеченні якісного професійного розвитку;

г) формування справедливої, прозорої системи матеріального заохочення.

Запропонована шкала преміювання працівників виконкому Тернопільської міськради наведена у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Запропонована шкала преміювання працівників виконкому Тернопільської міськради (авторська розробка)

Кількість балів	Відсоток премії (до посадового окладу)	Рівень результативності
менше 60	не нараховується премія	низький
60–69	до 15%	задовільний
70–79	16–34%	достатній
80–89	35–49%	добрий
90–100	50–65%	високий

Також пропонуємо впровадити одноразове преміювання окремих працівників Тернопільської міськради за:

- 1) за інноваційні пропозиції, що призвели до економії бюджетних коштів;
- 2) заходи з суттєвої оптимізації управлінських процесів у раді;
- 3) покращення якості послуг населенню та бізнесу;
- 4) виконання додаткових обов'язків;
- 4) участь у підготовці грантових заявок, реалізації стратегічних проєктів громади;
- 5) ефективну організацію міжнародної співпраці.

Зменшення суми премії чи її зменшення може бути здійснене у разі:

- а) невиконання без поважних причин доручень;
- б) порушення трудової дисципліни;
- в) наявності обґрунтованих скарг громадян;
- г) порушення етичних норм, норм службової поведінки та ін.

Такий підхід буде сприяти стимулюванню працівників міськради до пошуку нових рішень. Окрім матеріальних стимулів до праці, важливо дієво застосовувати нематеріальні стимули. Їх впровадження буде забезпечувати сприянню зростання лояльності персоналу міськради, формуванню у колективі ОМС позитивного морально-психологічного клімату.

Пропонуємо використання у діяльності виконкому Тернопільської міськради такого ефективного заходу стимулювання праці як системи публічного визнання досягнень його працівників. Вважаємо за доцільне відзначення кращих працівників департаментів та відділів міськради, що періодично буде висвітлюватися на офіційному сайті міської ради, або під час вручення подяк, грамот міського голови, проведення сесій або апаратних нарад.

Завдяки публічному здійсненню визнання результатів праці буде забезпечуватися зростання самооцінки працівників досліджуваної міськради та їх стимулювання до професійного зростання. Необхідно також здійснювати залучення працівників у процес ухвалення управлінських рішень. Їх участь у проведенні робочих нарад, здійсненні обговорень проєктів рішень формує відчуття їх значущості та відповідальності за отримані кінцеві результати роботи у муніципалітеті.

Важливим напрямом підвищення кваліфікації персоналу досліджуваної міськради є проведення тренінгів, семінарів, конференцій та інших заходів із питань ефективного місцевого самоврядування.

Очікувані результати впровадження удосконаленої системи кадрового менеджменту в у Тернопільській міській раді відображені на рис. 3.1.

У роботі Тернопільської міської ради важливим є вивчення та впровадження позитивного досвіду кадрового менеджменту у сфері муніципального управління, що сформувався у різних країнах світу. Наприклад, у державній службі Сінгапуру проведення відбору, призначення на посаду, збереження кадрів ґрунтуються на забезпеченні непідкупності, політичної нейтральності й прозорості конкуренції, воно проходить на державній службі з

урахуванням наявних досягнень та заслуг. Державні службовці у цій країні отримують свій заробіток на основі використання гнучкої структури заробітної плати, що формується із врахуванням продуктивності їх роботи.



Рисунок 3.1 - Очікувані результати впровадження удосконаленої системи кадрового менеджменту в Тернопільській міській раді

Велика увага приділяється питанням залучення і збереження персоналу, що відзначається необхідними здібностями, оскільки збереження в організаціях професійних державних службовців набагато вигідніше, ніж здійснення пошуку й навчання нових.

Організація державної служби Сінгапуру базується на Кодексі поведінки державного службовця. В основу його розроблення покладені наступні принципи: чесність, непідкупність, порядність, відмова від використання для приватних інтересів свого службового становища, політична нейтральність, недопущення конфлікту інтересів та інші. У політиці, що проводиться державною службою Сінгапуру, важливе місце належить навчанню держслужбовців. Кожен з них володіє правом щорічно на сто годин навчання, із

яких 60 відсотків — курси, які пов'язані із виконанням роботи, а 40 відсотків відводиться курсам самовдосконалення і саморозвитку.

У Німеччині існуюча система публічної служби передбачає те, у процесі організації відбору необхідно скласти два державних іспити. До їх здачі допускаються ті особи, що пройшли стажування в федеральних або земельних органах управління, а також відповідну теоретичну підготовку. На службу при цьому приймаються особи, які виявляють найбільшу професійну придатність.

До особливостей існуючої системи управління в американських фірмах відноситься те, що персонал організації розглядається як основний чинник зростання ефективності діяльності. Підбір персоналу відбувається за такими критеріями: здобута освіта, наявний практичний досвід роботи, уміння працювати у колективі та психологічна сумісність та ін.

Японська модель ґрунтується на тому, що спочатку здійснюється вивчення слабких та сильних сторін працівника, на основі чого відбувається підбір відповідного робочого місця для нього. Дана модель відзначається орієнтацією на тривалу роботи в одній організації; реалізацію особистого потенціалу робітника, високу якість освіти; комплексне визначення суми оплати праці на основі врахування стажу роботи, здібностей виконувати поставлені завдання, віку й освіти працівника.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Організація охорони праці у Тернопільській міській раді

Організація охорони праці в Тернопільській міській раді є важливою складовою системи управління персоналом, спрямованою на забезпечення безпеки, здоров'я й належних умов праці для всіх працівників апарату ради, виконавчих органів, комунальних установ і підприємств, що перебувають у сфері управління міської влади. Умови діяльності органів місцевого самоврядування відрізняються від промислових підприємств, проте працівники міської ради виконують широкий спектр завдань, пов'язаних із адміністративною, організаційною, контрольною та господарською роботою. Це передбачає відповідну систему захисту від виробничих ризиків, створення комфортного робочого середовища, впровадження сучасних підходів у сфері безпеки праці, а також забезпечення виконання законодавчих вимог України щодо охорони праці.

Організація охорони праці у Тернопільській міській раді ґрунтується на положеннях Конституції України, Закону України «Про охорону праці», Кодексу законів про працю, Закону України «Про місцеве самоврядування», а також на локальних нормативних актах, які розробляються й затверджуються міською радою. У структурі ради створюється служба охорони праці або визначаються відповідальні особи, які координують роботу в цій сфері, проводять контроль за дотриманням вимог безпеки та організовують відповідні заходи. Основним завданням такої служби є запобігання ризикам, аналіз стану безпеки, навчання персоналу й забезпечення належної документації.

Важливим елементом системи є формування безпечного виробничого середовища для всіх співробітників. У приміщеннях міської ради повинні бути дотримані вимоги щодо освітлення, вентиляції, температурного режиму, рівня шуму та ергономічності робочих місць. Більшість працівників виконують

роботу, пов'язану з використанням комп'ютерної техніки, тому організація місць повинна відповідати санітарним нормам щодо габаритів столів і стільців, висоти моніторів, тривалості безперервної роботи з ПК та режиму праці й відпочинку. Відповідальні фахівці регулярно проводять огляди приміщень, перевіряють стан електрообладнання, меблів, засобів зв'язку, та, у разі виявлення недоліків, ініціюють їх усунення.

У Тернопільській міській раді значну увагу приділяють інструктажам та навчанню з питань охорони праці. Працівники проходять вступний, первинний, повторний та позаплановий інструктажі залежно від змін у законодавстві, умов праці або внутрішніх процесах. Під час інструктажів працівників ознайомлюють із загальними вимогами безпеки, правилами поведінки в адміністративних будівлях, порядком дій у разі пожежі, аварій, надзвичайних ситуацій, використанням первинних засобів пожежогасіння та наданням допомоги постраждалим. Підвищення рівня обізнаності працівників у питаннях безпеки є ключовим фактором профілактики нещасних випадків та зниження кіберактивності ризиків, пов'язаних із недотриманням правил.

Особливе місце в організації охорони праці займає система протипожежного захисту. У приміщеннях міської ради встановлюються та обслуговуються вогнегасники, системи пожежної сигналізації та оповіщення, проводиться регулярна перевірка шляхів евакуації, наявності планів евакуації, освітлення аварійних виходів і безперешкодного доступу до засобів пожежогасіння. Пожежні інструктажі доповнюються практичними тренуваннями з евакуації працівників, що дозволяє перевірити готовність до дій у надзвичайній ситуації та виявити можливі приховані недоліки. Системна робота з пожежної безпеки є необхідною не лише з точки зору законодавства, але і для забезпечення реального захисту людей та матеріальних цінностей.

Важливим напрямом діяльності є створення безпечних умов праці для осіб з інвалідністю та працівників із обмеженими можливостями. Міська рада, відповідно до норм інклюзивності, забезпечує пристосованість будівель і робочих місць для таких працівників: облаштовуються пандуси, ліфти, зручні

проходи, закупаються спеціальні меблі та технічні засоби. Також важливо передбачати індивідуальні заходи безпеки для працівників, які мають медичні обмеження до роботи за комп'ютером або з обладнанням, і забезпечувати необхідний режим праці й відпочинку.

Організація охорони праці неможлива без ефективної системи документального супроводу. У Тернопільській міській раді ведуться журнали реєстрації інструктажів, акти обстеження робочих місць, протоколи про проходження навчання, програми інструктажів, положення про службу охорони праці, правила внутрішнього трудового розпорядку, інструкції з охорони праці за видами діяльності. Документація регулярно оновлюється з урахуванням змін у законодавстві та специфіки роботи структурних підрозділів. Організовується своєчасне проходження працівниками медичних оглядів, особливо тими, хто працює в умовах підвищеного напруження або має відповідальні функції, пов'язані з безпекою.

Суттєвою частиною роботи є попередження нещасних випадків. У разі виникнення небезпечної ситуації проводиться розслідування згідно з установленим порядком, складаються акти, визначаються причини інциденту та розробляються заходи щодо попередження подібних випадків у майбутньому. У важливих випадках створюється комісія, яка аналізує обставини події, опитує працівників і перевіряє дотримання норм безпеки. Отримані результати не лише дозволяють усунути недоліки, але й стають основою для профілактичних заходів у всьому апараті міської ради.

Зважаючи на сучасні виклики та умови воєнного часу, організація охорони праці в Тернопільській міській раді потребує підсилення заходів цивільного захисту. Важливим є забезпечення готовності працівників до дій у разі повітряних тривог, ракетних ударів, техногенних аварій чи евакуації населення. У приміщеннях повинні бути доступні схеми укриття, визначені безпечні зони, створені умови для швидкого переходу до захисних споруд або укриттів. Проводяться інструктажі щодо правил перебування в укриттях, поводження з вибухонебезпечними предметами, користування аптечками та

засобами індивідуального захисту. У воєнний час охорона праці набуває додаткового стратегічного значення, адже залежить не лише від адміністративних норм, але й від зовнішніх ризиків та загроз.

Важливою є також інформаційна робота з працівниками. Служба охорони праці систематично інформує персонал про нові вимоги безпеки, зміни у нормативних актах, проводить роз'яснення щодо правил поведінки у виробничих приміщеннях, на службових виїздах або в умовах надзвичайних ситуацій. Для цього використовуються наради, електронні розсилки, інформаційні стенди, плакати, а також внутрішні тренінги. Створення культури безпеки можливе лише за умови залучення працівників до спільної відповідальності, формування усвідомленого ставлення до власного здоров'я та безпеки колег.

Заходи з охорони праці інтегруються в загальну систему управління якістю роботи міської ради. Відповідальні керівники структурних підрозділів контролюють стан безпеки, організовують інструктажі у своїх колективах і взаємодіють зі службою охорони праці. Такий підхід дозволяє створити горизонтальну систему контролю, де питання безпеки враховуються на всіх рівнях: від прийняття стратегічних рішень до щоденної роботи. Упровадження нових інформаційних технологій, таких як електронний документообіг або системи відеоспостереження, також виконує роль засобу підвищення безпеки та оптимізації роботи персоналу.

Значним напрямом є співпраця з комунальними підприємствами та установами, які підпорядковані міській раді. Оскільки їхня діяльність може бути потенційно небезпечнішою, ніж адміністративна робота апарату ради, служба охорони праці здійснює контроль та методичний супровід таких підприємств. Надається допомога в розробці інструкцій, планів безпеки, аналізі ризиків, проводяться консультації та перевірки. Таким чином забезпечується комплексність підходу до охорони праці на рівні всієї територіальної громади.

Отже, організація охорони праці у Тернопільській міській раді є багатокомпонентною системою, що охоплює створення безпечних умов роботи,

проведення навчання, контроль за технічним станом приміщень і обладнання, документальний супровід, профілактику нещасних випадків, протипожежні заходи та адаптацію роботи до умов воєнного часу. Ефективне функціонування цієї системи забезпечує не лише виконання вимог законодавства, але й підвищує рівень організованості, довіри й відповідальності серед персоналу. Турбота про безпеку працівників сприяє стабільності роботи міської ради, підвищує якість надання послуг і формує позитивний імідж органу місцевого самоврядування.

4.2 Виконання цільових програм та забезпечення життєво важливих потреб мешканців міста під час надзвичайних ситуацій воєнного часу

У сучасних умовах воєнного стану особливої актуальності набуває питання виконання цільових програм органами місцевого самоврядування, оскільки саме вони забезпечують функціонування критичної інфраструктури, надання базових послуг населенню, організацію оборонних заходів та реагування на надзвичайні ситуації. Забезпечення життєво важливих потреб мешканців міста в період воєнних загроз потребує чіткої системи управління, узгодженості дій між органами влади, комунальними підприємствами, службами цивільного захисту та громадянськістю. Виконання цільових міських програм стає ключовим інструментом, що дозволяє комплексно підтримувати життєдіяльність громади, мінімізувати ризики та забезпечувати стійкість території до руйнівних факторів війни.

Під час воєнних дій місто стикається з такими загрозами, як руйнування житлової та промислової інфраструктури, перебої в електро-, водо- і теплопостачанні, обмеження транспортної логістики, нестача ресурсів, підвищене навантаження на систему охорони здоров'я, виникнення кризових соціально-економічних ситуацій. У цих умовах цільові програми набувають не просто планового характеру, а перетворюються на механізм оперативного реагування та ресурсного забезпечення найважливіших сфер життєдіяльності.

Вони спрямовуються на захист населення, підтримку обороноздатності, забезпечення критичних потреб, організацію евакуації, гуманітарне забезпечення, підготовку укриттів, інформаційну безпеку, енергетичну стійкість і відновлення пошкоджених об'єктів.

Особливе значення мають програми у сфері цивільного захисту, які передбачають створення та утримання фонду укриттів, проведення аварійно-рятувальних робіт, оповіщення населення, підготовку сил і засобів локальної протидії надзвичайним ситуаціям, закупівлю обладнання, генераторів, резервних насосів, матеріалів для оперативного ремонту інженерних мереж. Виконання таких програм дозволяє сформувати надійну основу для захисту міського населення під час ракетних обстрілів, артилерійських ударів чи інших видів загроз. Водночас вони забезпечують готовність служб до ліквідації наслідків, а також формують навички поведінки та самоорганізації населення у складних умовах.

Забезпечення життєво важливих потреб містян під час воєнного часу охоплює низку базових напрямів. Насамперед це безперебійне функціонування критичних комунальних послуг. Міські програми мають забезпечувати стабільну роботу водопостачання та водовідведення, енергопостачання, теплових мереж, вивезення побутових відходів, екстрене відновлення мереж у разі пошкоджень. Для цього органи місцевого самоврядування передбачають додаткове фінансування комунальних служб, формування аварійних бригад, створення резервів матеріалів та палива, придбання генераторів для критичних об'єктів, обладнання для автономної роботи систем. Особливу увагу приділено об'єктам охорони здоров'я, водозабірним станціям, котельням, системам каналізації, центрам надання адміністративних послуг, укриттям та об'єктам соціальної інфраструктури, які повинні зберігати функціональність навіть за повної відсутності електропостачання.

Не менш важливим напрямом є медичне забезпечення, яке включає роботу лікарень, пунктів екстреної допомоги, забезпечення лікарських засобів, обладнання для мобільних медичних груп, підтримку волонтерських ініціатив з

надання першої допомоги. Цільові програми охорони здоров'я під час НС передбачають посилення матеріально-технічної бази медичних закладів, створення запасів медикаментів, оперативні заходи з підготовки персоналу, організацію психосоціальної підтримки населення, а також заходи для роботи з військовими та пораненими цивільними. Особливо важливою є спроможність медичних закладів функціонувати автономно – за рахунок генераторів, резервного водопостачання, наявності мобільних медичних бригад.

Значну роль відіграють програми соціального захисту населення. Під час війни зростає кількість внутрішньо переміщених осіб, людей, які втратили житло, потребують гуманітарної підтримки, соціальних виплат, продуктів харчування, одягу, засобів гігієни. Міські органи влади організовують пункти прийому та розподілу гуманітарної допомоги, соціальні гуртожитки, центри тимчасового розміщення. Особлива увага приділяється вразливим категоріям: дітям, літнім людям, особам з інвалідністю, багатодітним родинам. Програми соціальної підтримки забезпечують матеріальну допомогу, організацію гарячого харчування, психологічну підтримку, консультації, юридично-правовий супровід, надання доступу до базових адміністративних послуг.

Суттєвим аспектом є продовольча безпека міста. У період воєнних загроз органи місцевого самоврядування забезпечують наявність достатніх запасів продуктів першої необхідності, формують резерви харчування для соціальних категорій населення, підтримують місцевих виробників, організовують роботу логістичних пунктів, відновлюють транспортні маршрути. З метою уникнення дефіциту продуктів створюються місцеві продовольчі резерви, налагоджується співпраця з національними гуманітарними програмами та міжнародними партнерами.

Під час НС особливого значення набувають програми енергетичної стійкості, які передбачають модернізацію електромереж, встановлення альтернативних джерел енергії, створення систем резервного живлення, облаштування пунктів незламності. Такі пункти забезпечують доступ до тепла, електрики, води, інтернету, медичної допомоги та базових послуг під час

тривалих відключень електропостачання, що забезпечує фізичну та психологічну стабільність населення.

Також важливо забезпечити функціонування транспорту та логістики. Цільові програми міста передбачають підтримку роботи громадського транспорту, утримання дорожньої інфраструктури, організацію евакуаційних маршрутів, забезпечення паливом служб екстреного реагування. Для оперативного реагування формуються спеціальні групи, що займаються розчищенням завалів, ремонтом шляхів та організацією під'їздів до критичних об'єктів.

Ще одним важливим напрямом є інформаційна безпека. Місто повинно забезпечити ефективну систему оповіщення населення про загрози, поширювати достовірну інформацію, протидіяти паніці та дезінформації. Це включає роботу офіційних каналів комунікації, налагодження співпраці з місцевими медіа, регулярні роз'яснення щодо правил поведінки під час обстрілів, рекомендації щодо дій у разі виникнення аварій, а також інформування про роботу служб і гуманітарних пунктів.

Виконання цільових програм під час НС воєнного часу дозволяє забезпечити стійкість міста, захистити життя і здоров'я населення, підтримати роботу комунальних служб, створити умови для функціонування економіки та соціальної інфраструктури. Комплексний підхід до планування і реалізації таких програм сприяє стабільності громади, підвищує довіру мешканців до органів влади та забезпечує готовність міста до будь-яких викликів воєнного періоду.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Місцеве самоврядування на території Тернопільської МТГ здійснює міська рада в складі голови ради та 42 депутатів міської ради. Створення Тернопільської міської ради першого демократичного скликання відбулося у березні 1990 року в результаті процесу національно-демократичних змін.

У складі Тернопільської міської ради, окрім її голови, виконують свої функції секретар ради, 5 заступників міського голови, також діє 18 управлінь, 15 відділів, 4 старости сільських старостинських округів та інші посадові особи.

У результаті аналізу надходжень до загального фонду Тернопільської МТГ у 2024 році мною було виявлено зростання їх величини у 2024 р. порівняно з 2023 р. на 167,5 тис. грн., або на 4,8%. При цьому збільшилися практично майже усі види надходжень загального фонду бюджету громади. У структурі надходжень до загального фонду Тернопільської МТГ у 2024 році майже 80% займали податкові надходження. 19% відсотків припадало на офіційні трансферти, і менше 2% - на неподаткові надходження.

Аналіз фактичних видатків загального фонду бюджету Тернопільської МТГ засвідчив, що загалом їх сума у 2024 році порівняно з 2023 р. збільшилася на 76,1 млн. грн., або на 2,4%. При цьому зростання видатків було характерне майже для усіх їх напрямів, окрім видатків на охорону здоров'я, економічну діяльність та міжбюджетні трансферти.

У складі видатків загального фонду бюджету Тернопільської МТГ у 2024 році найбільші частки припадали на видатки на освіту та житлово-комунальне господарство. У видатках спеціального фонду провідна роль належала видаткам на економічну діяльність, освіту, а також соціальний захист, соціальне забезпечення населення даної громади.

Тернопільській МТГ належить важлива роль в економіці не тільки Тернопільської області, але в цілому України, у ній сконцентровано більше ніж

третини економічного потенціалу регіону. Слід зазначити, що в громаді зареєстровано біля 43% усіх підприємств та 39% ФОП. Суб'єкти господарювання даної громади приносять майже 37% загального доходу і містять 34,9% активів компаній області. У даній громаді здійснює трудову діяльність біля половини персоналу від усіх компаній регіону, що говорить про розвинутий ринок праці. Тернопільська МТГ відзначається досить високим рівнем підприємницької активності жителів, а також значною різноманітністю видів економічної діяльності, на якій вони спеціалізуються. Кожен п'ятий у досліджуваній громаді ФОП зайнятий в інноваційній або наукоємній галузях.

Для зростання ефективності функціонування Тернопільської міськради пропонуємо здійснити комплекс практичних й організаційних заходів, що спрямовані на забезпечення оволодіння кращими управлінськими практиками, удосконалення компетентнісних вмінь посадових осіб.

У рамках заходів, націлених на налагодження обміну досвідом між працівниками ОМС, пропонуємо організувати проведення на базі Тернопільської міської ради Міжмуніципального форуму на тему: «Ефективне місцеве самоврядування: досвід і перспективи». Даний форум буде виступати як комплексний науково-практичний захід, спрямований на визначення шляхів вирішення актуальних проблем управління територіальними громадами, здійснення обміну кращими практиками роботи органів місцевого самоврядування, а також формування спільного бачення дієвих шляхів підвищення ефективності муніципального управління.

З метою покращення надання якісних послуг населенню та нарощування доходів Тернопільської МТГ пропонуємо створити комунальне підприємство «Елсанти». Планується, що буде спеціалізуватися на наданні сантехнічних, електротехнічних послуг для населення, бюджетних установ і бізнесу. Розрахунок капітальних витрат на надання комунальних послуг КП «Елсанти» показав, що вони становитимуть 1 млн. 571 тис. грн. Прогнозний річний чистий дохід складатиме біля 5,5 млн. грн., чистий прибуток - 480 тис. грн., недисконтований період окупності – майже 2 роки, дисконтований період

окупності – 2 роки 10 місяців. Чиста теперішня вартість проєкту рівна 795,9 тис. грн., а індекс прибутковості - 1,51. Отже, дані показники говорять про ефективність запропонованого проєкту. Створення комунального підприємства «Елсанти» дозволить Тернопільській міськраді покращити якість і доступність муніципальних послуг; відкриє можливість для залучення додаткових коштів до місцевого бюджету; призведе до скорочення витрат, спрямованих на утримання інфраструктури; дасть ефективну відповідь на існуючі потреби громади.

Пропонуємо також оптимізувати деякі елементи системи кадрового менеджменту досліджуваного міськради. Зокрема, з метою зростання ефективності матеріального стимулювання праці пропонуємо удосконалити систему преміювання працівників виконкому Тернопільської міської ради. При оцінюванні результатів роботи працівників міськради пропонується використовувати наступні основні критерії: рівень сумлінності виконання посадових обов'язків; трудова дисципліна, дотримання регламенту роботи; своєчасність виконання доручень, програм; робота з громадянами, відсутність обґрунтованих скарг з їх боку; виконання запланованих показників, ініціативність та інноваційність у роботі.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Головчук Ю. Стратегії підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування на основі використання підходу відповідальної політики. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія*. Випуск 20. 2025. С. 314-320.
2. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Мішина Н.В., Волкова Д.С. Ефективне місцеве самоврядування: конспект лекцій. Одеса: Національний університет «Одеська юридична академія», 2025. 89 с.
4. Жук О.І., Томашевська А.В. Ефективність діяльності органів місцевого самоврядування в контексті децентралізації. *Успіхи і досягнення у науці*. Серія: «Управління та адміністрування». № 9(9). 2024. С. 536-548. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/16832>
5. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
6. Миколюк А.В. Робота органів місцевого самоврядування під час воєнного стану. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Публічне управління та адміністрування. №2. 2022. С.67–73. URL: <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/205/192>
7. Носань Н., Кусяка М. Оцінка ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/372>
8. Ведурн Е. Оцінювання державної політики і програм : навч. посіб. / пер. з англ. В.В. Шульга. URL: <https://www.ipas.org.ua/index.php/library/monographs/310-vedung-e-otsinjuvannja-derzhavnoyi-politiki-i-program>

9. Михайлюк В.С. Ефективність діяльності органів місцевого самоврядування як запорука надання якісних послуг населенню. URL: <http://intkonf.org/mihaylyuk-vs-efektivnist-diyalnosti-organiv-mistseвого-samovryaduvannya-yak-zaporuka-nadannya-yakisnih-poslug-naselennyu/>

10. Бортник Н.П., Дніпров О.С. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів виконавчої влади. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2017. № 6. Том 3. С. 80-84.

11. Ворона П. В. Теоретичні аспекти ефективності роботи органів місцевого самоврядування. *Державне будівництво*. 2009. №2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_2_16

12. Галушак М., Галушак О., Машлій Г. Електронна Україна в цифровому світі. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2023. Том 85. № 6. С. 174–182. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.174

13. Кирич Н.Б., Мосій О.Б., Машлій Г.Б., Горбатюк В.В. Зміни управлінських процесів в організаціях, викликані війною в Україні. *Економічний простір*: Збірник наукових праць. 2024. № 190. С.311-315. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1505>

14. Тернопільська міська рада: офіційний сайт. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/>

15. Стратегія розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2027 року (з перспективою дії до 2034 року). URL: <https://ternopilcity.gov.ua/strategichni-ta-programni-dokumenti/rozroblennya-strategii-rozvitku-ternopilskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi-do-2027-roku-iz-perspektivoyu-dii-do-2034-roku/>

16. Публічне представлення інформації про виконання бюджету 2024 року. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/byudget-ternopolya/byudget-gromadi/informatsiya-pro-publichne-predstavlennya-informatsii-pro-vikonannya-byudgetu/86346.html>

17. Галушак О., Галушак М., Машлій Г. Цифровізація в Україні: еволюційні перетворення. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 81. № 2.

C. 155-163. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/41209>

18. Машлій Г.Б., Мосій О.Б. Моніторинг перспектив та інвестиційні інструменти розвитку територіальних громад. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. №3 (30). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/en/issue-30-2021>

19. Digital transformation as an imperative for innovative development of business processes under martial law (Ukrainian experience). Shveda N., Garmatiuk O., Kuzhda T., Mashliy H., Yuryk N. *Economics of Development*. Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. Том 23. Випуск 2, 2024. С. 69-79. URL: <https://doi.org/10.57111/econ/2.2024.69>

20. Маліновська О.Я., Ревуцький А.І. Теоретичні основи ефективності функціонування органів місцевого самоврядування. Збалансоване природокористування. №3. 2022. С.70-77.

21. Машлій Г.Б., Мосій О.Б., Галушак О.Я., Галушак М.П. Теоретичні та практичні аспекти фінансового забезпечення регіонального розвитку. *Економічний простір. Збірник наукових праць*. 2024. № 190. С. 335-339. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1509>

22. Машлій Г. Б., Козовик С. В., Мединська О. Я. Модернізація муніципального управління як чинник покращення рівня життя у громаді / Світ наукових досліджень. Випуск 47: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції (м. Тернопіль, Україна, м. Ополе, Польща, 17-18 грудня 2025 р.) / за ред. О. Патряк та ін. ГО “Наукова спільнота”, WSZIA w Opolu. Львів : ФО-П Шпак В.Б. С. 24-26.

23. Сороківська О., Машлій Г., Стефанів Р. Розвиток проектного менеджменту підприємств малого і середнього бізнесу через залучення грантових ресурсів. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2025. Вип. 2 (31). С. 30-45. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2025/25soaogr.pdf>

24. From Global Paradigm to Grounded Policy. The Socio-Cognitive Construction of Participatory Development in Cambodia. URL: <https://www.academia.edu>

25. Портал «Дія». URL: <https://diia.gov.ua>
26. Greener I. Public administration: a critical text. URL: https://www.researchgate.net/publication/45489323_Public_management_a_critical_text
27. Машлій Галина, Марія Зяйлик. Формування та оптимізація фінансового забезпечення регіонального розвитку. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія / за ред. д.е.н., проф. О.А. Сороківської. Розділ II. Нова філософія бізнесу: сучасні тенденції, інноваційні підходи та проривні стратегії. Тернопіль: ФОП Паляниця А., 2024. С. 149-159. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46506>
28. Семенченко Ф.Г. Щодо ефективності місцевого самоврядування. URL: <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.zpv.knu.ua/index.php/pb/article/viewFile/185/165>
29. Баюс Л.А., Машлій Г.Б. Реформування вітчизняної системи публічного управління в умовах війни в контексті європейської інтеграції / Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: «Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0» (м. Тернопіль, 11 жовтня 2024 року). С. 16-17. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46535>
30. Кальчук Д.В., Машлій Г.Б. Розвиток професійних навичок персоналу/ Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: «Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0» (м. Тернопіль, 11 жовтня 2024 року). С. 41-42.
31. Машлій Г. Б., Корчак С. М. Проблеми та напрями вдосконалення управління органами місцевого самоврядування розвитком регіонів // Матеріали міжнародної наукової інтернет-конференції економічного спрямування «Світ

економічної науки. Випуск 18» (28.11.2019). URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/3281/>

32. Бойко Н.І., Васильченко Г.В. Моделі місцевого економічного розвитку: успішні практики / за ред. О.В. Слобожана. Київ : АМУ, 2019. 140 с.

33. Чайка М.П., Машлій Г.Б. Вдосконалення системи публічного управління розвитком громади // П'ятдесят перші економіко-правові дискусії: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 27 жовтня 2020 р.). Львів, 2020. С. 26-28. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-3580/>

34. Возненко Л. В. Теоретичні засади функціонування місцевого самоврядування в Україні. *Актуальні проблеми політики*. 2023. Вип. 71. С. 13-19. http://app.nuoua.od.ua/archive/71_2023/2.pdf

35. Машлій Г. Б. Регіональний розвиток в Україні: стан, виклики та проблеми інвестиційного забезпечення. Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування: Колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Кирич Н.Б. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2020. С.109-127. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32378/2/monograph_PU_2020_TNTU.pdf

36. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання / укл.: Стручок В. С. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 2022. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>

37. Техноекологія та цивільна безпека: навчальний посібник. Частина «Цивільна безпека» / автор-укладач В.С. Стручок. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 156 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39424>

38. Машлій Г.Б., Шпендак Ю.Р. Розвиток системи надання публічних послуг в Україні / П'ятдесят перші економіко-правові дискусії: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 27 жовтня 2020 р.). Львів, 2020. С. 24-26.

39. Семенченко Ф. Г. Щодо ефективності місцевого самоврядування. *Політологічний вісник*. №90. 2023. С. 313-324. URL:

<https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.zpv.knu.ua/index.php/pb/article/viewFile/185/165>

40. Машлій Г. Б., Ткачук К. Я. Підходи до оцінки ефективності функціонування органів місцевого самоврядування // П'ятдесят перші економіко-правові дискусії: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 27 жовтня 2020 р.). Львів, 2020. С.22-24. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/35732>

41. Луциків І, Галушак О., Кужда Т. URL: Дослідження стану виконання місцевих бюджетів України в період воєнного часу. *Галицький економічний вісник*. Т.:ТНТУ, № 1 (86). 2024. С. 178–186. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44736/2/GEJ_2024v86n1_Kuzhda_T-Research_the_state_of_local_178-186.pdf

42. Кужда Т., Луциків І. Дослідження стану та перспектив цифрового розвитку в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 78-79. № 5-6. С. 146-155.