

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО
ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та публічного врядування

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної магістерської роботи

**на тему ОСОБЛИВОСТІ ПОВНОВАЖЕНЬ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ
РАДИ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ**

Виконав: студент 2 курсу,
Групи ДСз-21м
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Форсюк В.С.

Керівник: Мартинюк Г.Ф.

Рецензент: Бучинський О.А.

Рівне – 2024 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА
ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

менеджменту та публічного

врядування

_____ (Л.Х.Тихончук)

“ _ ” _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ

НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Форсюка Віктора Сергійовича

1. Тема роботи: «Особливості повноважень Рівненської обласної ради у період воєнного стану»

Керівник роботи: Мартинюк Галина Федорівна, доцент.

затверджені наказом вищого навчального закладу від - 13 листопада 2024 року
С №-1487

2. Строк подання студентом роботи «10» грудня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи: звіти Рівненської обласної ради, законодавчі та нормативні акти України, зокрема Закон України «Про місцеве самоврядування», матеріали офіційного сайту Рівненської обласної ради, статистичні дані, наукова та практична література з питань місцевого

самоврядування, а також аналітичні доповіді та рішення, прийняті Рівненською обласною радою у період дії воєнного стану.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретичні засади функціонування обласних рад: 1.1 Місце та роль обласної ради у системі місцевого самоврядування в Україні; 1.2. Функції та повноваження обласних рад; 1.3. Основні завдання та напрями діяльності обласних рад. 2. Аналіз діяльності Рівненської обласної ради у період воєнного стану: 2.1. Загальна характеристика Рівненської обласної ради та дослідження організаційних засад її роботи; 2.2. Аналіз закупівель та використання бюджетних коштів Рівненською обласною радою у період воєнного стану; 2.3. Аналіз рішень та програм, прийнятих Рівненською обласною радою у період воєнного стану. 3. Розробка проекту удосконалення роботи Рівненської обласної ради: 3.1. Практики удосконалення роботи обласних рад в Україні у період воєнного стану; 3.2. Розробка плану розвитку організаційної досконалості діяльності Рівненської обласної ради; 3.3. Забезпечення прозорості та публічності діяльності Рівненської обласної ради в період воєнного стану

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
Динаміка розподілу бюджетних коштів Рівненською обласною радою протягом 2022-2024 рр.

Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Мартинюк Г.Ф. доцент	11.11.2024	25.11.2024

Розділ 2	Мартинюк Г.Ф. доцент	18.11.2024	03.12.2024
Розділ 3	Мартинюк Г.Ф. доцент	02.12.2024	06.12.2024

6. Дата видачі завдання « 11 » листопада 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1.	Вступ Розділ 1. Теоретичний розділ	11.11.24-17.11.24	
2.	Розділ 2. Аналітичний розділ	18.11.24-01.12.24	
3.	Розділ 3. Проектування, обґрунтування, оптимальні рішення, їх впровадження	02.12.24-08.12.24	
4.	Оформлення презентації, документів та підготовка до захисту	09.12.24-15.12.24	

Студент

Форсюк В.С.

Керівник кваліфікаційної
магістерської роботи

Мартинюк Г.Ф.

Звіт подібності

метадані

Заголовок

Форсюк В.С..docx

Автор

Форсюк Віктор Сергійович

Науковий керівник / Експерт

Форсюк Віктор Сергійович

підрозділ

National University of Water and Environmental Engineering

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	Б	0
Інтервали	A→	0
Мікропробіли		88
Білі знаки	3	0
Парафрази (SmartMarks)	a	15

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

23268

Кількість слів

187776

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копію тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Копію тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	https://oblrada-el.gov.ua/page/misiya-funkciyi-povnovazhennya-osnovni-zavdannya-napryamy-diyalnosti	15	0.06 %
2	https://km-oblrada.gov.ua/wp-content/uploads/2018/05/Dodatok-do-rish-Programi-z-dodat.doc	15	0.06 %
3	https://files.nas.gov.ua/texturl/2023_dovidka.pdf	15	0.06 %
4	http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc34?d=8pf3511=9491&pf35401=14127	12	0.05 %
5	https://oblrada-el.gov.ua/page/misiya-funkciyi-povnovazhennya-osnovni-zavdannya-napryamy-diyalnosti	12	0.05 %

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОБЛАСНИХ РАД	8
1.1. Місце та роль обласної ради у системі місцевого самоврядування в Україні	8
1.2. Функції та повноваження обласних рад	16
1.3. Основні завдання та напрями діяльності обласних рад	23
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ	31
2.1. Загальна характеристика Рівненської обласної ради та дослідження організаційних засад її роботи	31
2.2. Аналіз закупівель та використання бюджетних коштів Рівненською обласною радою у період воєнного стану	43
2.3. Аналіз рішень та програм, прийнятих Рівненською обласною радою у період воєнного стану	52
Висновки до розділу 2	66
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОЄКТУ УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ	68
3.1. Практики удосконалення роботи обласних рад в Україні у період воєнного стану	68

.....	
3.2. Розробка плану розвитку організаційної досконалості діяльності Рівненської обласної ради	
.....	80
3.3. Забезпечення прозорості та публічності діяльності Рівненської обласної ради в період воєнного стану	
.....	88
Висновки до розділу 3	
.....	95
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	
.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
.....	102

ВСТУП

Актуальність теми. Потреба в сильних механізмах регіонального управління була виявлена у зв'язку зі збільшенням частоти кризових ситуацій (збройні конфлікти, воєнний стан, надзвичайні ситуації). Попри те, що різними дослідниками вивчалися питання державного управління у момент дії воєнного стану, однак про роботу регіональних рад відомо небагато інформації. Стабільність країни залежить від того, наскільки ефективно органи місцевого самоврядування управляють ресурсами, зберігають громадський порядок та забезпечують прозорість під час дії воєнного стану. Отже, дослідження за обраною темою потенційно надаватиме вагомий внесок до розуміння того, як обласні ради можуть змінити свої ролі та обов'язки у світлі війни, розпочатої рф на території України та особливого характеру воєнного стану. Подальші дослідження можуть гарантувати як розробку рішень щодо управління кризою, так і рішення щодо захисту демократичних цінностей.

Метою дослідження обґрунтування теоретико-методологічних засад роботи Рівненської обласної ради у період воєнного стану.

Для досягнення мети дослідження необхідно виконати наступні завдання:

- дослідити місце та роль обласної ради у системі місцевого самоврядування в Україні;
- дослідити функції та повноваження обласних рад;
- дослідити основні завдання та напрями діяльності обласних рад
- надати загальну характеристику Рівненської обласної ради та дослідження організаційних засад її роботи;
- проаналізувати закупівлі та використання бюджетних коштів Рівненською обласною радою у період воєнного стану;
- порівняти рішення та програми, прийняті обласними радами у період воєнного стану;
- розглянути практику удосконалення роботи обласних рад в Україні у період воєнного стану;
- розробити план розвитку організаційної досконалості діяльності Рівненської обласної ради;
- розробити пропозиції забезпечення прозорості та публічності діяльності Рівненської обласної ради в період воєнного стану

Об'єктом дослідження є повноваження та компетенція органів місцевого самоврядування, зокрема Рівненської обласної ради, в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є нормативно-правова база, конституційні зміни та практичне застосування повноважень Рівненської обласної ради в умовах воєнного стану.

Теоретична основа і ступінь висвітлення проблеми дослідження у науковій літературі. Теоретичною основою дослідження є такі концепції, як автономія місцевого самоврядування, антикризове управління та правові наслідки воєнного стану. Попри те, що існує велика кількість ґрунтовного наукового матеріалу, у якому висвітлюються питання державного управління у період воєнного стану, існує прогалина у знаннях щодо повноважень та

функціонування обласних рад у період війни. Більшість сучасних досліджень, як правило, зосереджуються на ширших наслідках на національному рівні, і менше уваги приділяється конкретним оперативним змінам на рівні регіональних органів влади.

Практичне значення результатів дослідження. Практичне значення дослідження полягає в тому, що воно сприятиме покращенню функціонування обласних рад в умовах воєнного стану. Дослідження має на меті підвищити ефективність Рівненської обласної ради, при цьому визнаються операційні виклики, пропонуються рішення. Досягти підвищення ефективності роботи обласної ради можна завдяки забезпеченню можливостей виконання як повсякденних адміністративних завдань, так і надзвичайних завдань, які виникають у період дії воєнного стану. Дослідження сприятиме розробці системи організаційної досконалості, що допоможе впорядкувати процес прийняття рішень та підвищити прозорість діяльності ради, особливо під час кризових ситуацій. Результати дослідження можуть бути безпосередньо застосовані не лише до Рівненської, а й до інших обласних рад по всій Україні. Пропозиції сприятимуть підвищенню стійкості управління місцевого самоврядування в умовах надзвичайних ситуацій.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів (дев'яти підрозділів), висновків та списку використаних джерел. Основна частина роботи викладена на 102 сторінках, має 1 рисунок та 1 таблицю, 60 посилань на джерела.

Методологічна основа дослідження. Методологія дослідження поєднує в собі як якісний, так і кількісний підходи для забезпечення розуміння предмета дослідження. Центральне місце посідатиме правовий аналіз, який містить огляд відповідних законів та нормативно-правових актів, що регулюють діяльність органів місцевого самоврядування під час воєнного стану, а також тематичні дослідження, які порівнюють практику Рівненської обласної ради з практикою інших рад в Україні або країнах, що стикаються з подібними викликами.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу отримано як з первинних, так і з вторинних джерел. Первинні джерела складаються з нормативних активів, відповідних законів про місцеве самоврядування, а також документів Рівненської обласної ради. Вторинні джерела складаються з наукової літератури про управління органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, урядових звітів та порівняльних досліджень, які вивчають подібні виклики, з якими стикаються регіональні ради в інших країнах.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОБЛАСНИХ РАД

1.1. Місце та роль обласної ради у системі місцевого самоврядування в Україні

Трансформація, що триває в Україні в напрямку побудови демократичної правової держави, тісно пов'язана з розвитком та становленням місцевого самоврядування як важливої складової громадянського суспільства. Зсув відображає ширші цілі у зміцненні демократичного врядування на місцевому рівні, що включає забезпечення ефективного та прозорого управління місцевими інституціями.

Наразі, в умовах адміністративно-територіальної реформи, що триває в Україні, центральне місце в якій займає реформа місцевого самоврядування, правовий статус обласних рад залишається одним з найбільш складних і невирішених питань. Це питання є критично важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору в галузі конституційного та муніципального права в Україні. Належне врегулювання статусу обласних рад є нагальним завданням, оскільки це питання суттєво впливає на функціонування та легітимність місцевого самоврядування в Україні.

Складність цієї проблеми полягає насамперед у тому, що організаційна структура, порядок формування, функції та відповідальність органів місцевого самоврядування, в тому числі обласних рад, не визначені належним чином у чинному законодавстві України. Багато аспектів діяльності цих рад залишаються не врегульованими законом, що призводить до відсутності чіткості та послідовності в їх повноваженнях та ролі в ширшій системі управління. Нормативна прогалина підкреслює нагальну потребу в комплексній правовій реформі, яка чітко розмежовує повноваження, обов'язки та керівні принципи діяльності обласних рад.

Правові засади діяльності обласних рад частково викладені в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» (21 травня 1997 року), але зокрема в статтях 10, 43-47, 72 і 78 [1], це законодавство не містить вичерпних положень, що стосуються повного обсягу їх діяльності. Чинне законодавство не охоплює всіх необхідних аспектів функціонування обласних рад, залишаючи значні прогалини, які перешкоджають створенню, організації та ефективному функціонуванню цих рад. Як наслідок, здатність обласних рад повною мірою представляти інтереси місцевих громад - сіл, селищ, міст - ставиться під загрозу.

Крім того, відсутність чіткого і всеосяжного правового регулювання призводить до плутанини у відносинах між обласними радами та місцевими органами виконавчої влади, а також обмежує можливості рад здійснювати свої повноваження в оптимальний спосіб. Проблеми впливають не лише на самі ради, але й перешкоджають досягненню ширшої мети - розширенню прав і можливостей територіальних громад, які є первинними суб'єктами місцевого самоврядування і, по суті, джерелом мандатів рад.

Таким чином, прийняття нового, більш детального законодавчого акту, який би всебічно визначав повноваження, обов'язки та порядок діяльності обласних рад, стало нагальною потребою. Таке законодавство не лише забезпечить повне встановлення та захист прав і обов'язків обласних рад, але й прояснить їх відносини з місцевими органами виконавчої влади. Завдяки встановленню чітких правових гарантій діяльності обласних рад реформа дозволить цим органам працювати більш ефективно і краще відповідати потребам місцевих громад. У свою чергу, це сприятиме створенню більш міцної та прозорої системи місцевого самоврядування в Україні, що має вирішальне значення для більш широкого демократичного розвитку країни [2].

Відповідно до статті 5 Закону України від 21 травня 1997 року, структура місцевого самоврядування охоплює кілька вагомих елементів: територіальну громаду; сільські, селищні, міські ради; сільських, селищних, міських голів; виконавчі органи цих рад; обласні та районні ради, що представляють спільні

інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст; органи самоорганізації населення. Якщо розглядати місцеве самоврядування через призму права громадян на управління власними справами, як це влучно підкреслюється в юридичних дослідженнях, то ради та інституції розглядаються як вторинні, похідні органи. Вони створюються, уповноважуються і контролюються первинним суб'єктом місцевого самоврядування - самою територіальною громадою, яка надає їм повноважень і легітимності [3; 4].

У цьому контексті важливо розуміти, що система місцевих рад, як представницьких органів у структурі місцевого самоврядування, поділяється на два основні рівні: базовий рівень та регіональний рівень. Кожен рівень відіграє певну роль у функціонуванні місцевого самоврядування та забезпеченні належного представництва інтересів територіальних громад [5; 6].

Базовий рівень, або підсистема, місцевих рад складається з сільських, селищних та міських рад. Ради утворюються відповідно до адміністративно-територіального поділу України, зокрема в межах сіл, селищ, міст районного та обласного значення, а також міст зі спеціальним статусом, таких як Київ та Севастополь. Сільські та селищні ради слугують базовими елементами місцевого самоврядування, забезпечуючи прямий зв'язок між громадянами та органами місцевого самоврядування.

На регіональному рівні, який формує другу підсистему місцевих рад, знаходимо обласні ради. Обласні ради створюються в межах територій відповідних областей і представляють колективні інтереси територіальних громад цих областей. На відміну від рад базового рівня, які діють у межах менших адміністративних одиниць, обласні ради функціонують як представницькі органи вищого рівня з ширшим колом повноважень. Вони відповідають за нагляд і вирішення питань, які впливають на всю область, координують роботу з місцевими радами та представляють спільні інтереси багатьох менших громад у регіоні [7].

У той час як ради базового рівня вирішують повсякденні адміністративні завдання та завдання місцевого самоврядування у своїх селах, селищах і містах,

обласні ради покликані вирішувати більш масштабні регіональні проблеми, від економічного розвитку до регіональної інфраструктури, і навіть ширші політичні питання, які виходять за межі окремих сіл чи міст. Таким чином, роль обласних рад стає необхідною у формуванні загального напрямку розвитку області, забезпечуючи збалансованість регіональних пріоритетів з потребами менших територіальних громад, що входять до її складу.

Загалом, система місцевого самоврядування в Україні, визначена Законом від 21 травня 1997 року, ґрунтується на взаємодії між цими двома рівнями місцевих рад. Ради базового рівня, що формуються місцевими громадами, працюють у тандемі з обласними радами, які функціонують на регіональному рівні, щоб забезпечити місцеве управління, яке є одночасно і відповідальним, і представницьким. Завдяки такій структурі територіальні громади отримують повноваження управляти власними справами, водночас роблячи свій внесок у більш широку регіональну та національну систему управління.

Важливо підкреслити, що відмінності між двома рівнями рад місцевого самоврядування - базовим та регіональним - чітко окреслені в пунктах 1 і 2 статті 10 Закону України від 21 травня 1997 року. Згідно з цим законом, сільські, селищні, міські ради є органами місцевого самоврядування, що представляють інтереси відповідних територіальних громад. Ради здійснюють функції та повноваження місцевого самоврядування від імені та в інтересах територіальних громад, які вони представляють. На відміну від них, обласні ради представляють колективні інтереси територіальних громад різних сіл, селищ і міст, але їх роль суттєво відрізняється від ролі менших місцевих рад [8].

Одним з ключових недоліків існуючої системи є відсутність незалежних виконавчих органів у складі обласних рад. На відміну від місцевих рад на рівні сіл та міст, обласні ради не мають власних виконавчих органів для виконання рішень та управління регіональними справами. Обмеження часто змушує обласні ради покладатися на зовнішні органи, насамперед місцеві державні адміністрації, у виконанні виконавчих функцій. Місцеві державні адміністрації наділені широкими повноваженнями щодо вирішення регіональних питань, але

ситуація ускладнюється тим, що вони не можуть делегувати свої повноваження щодо місцевого управління іншим суб'єктам. Відсутність делегування створює ситуацію, коли обласні ради не можуть здійснювати повну автономію в управлінні своїми регіонами, а реалізація рішень стає залежною від центральної державної адміністрації, яка не завжди реагує на конкретні потреби місцевих громад [9].

Окрім відсутності виконавчих органів у складі обласних рад, іншою важливою особливістю системи місцевого самоврядування в Україні є структура місцевих органів виконавчої влади. На відміну від багатьох західноєвропейських країн, де місцеві органи виконавчої влади створюються насамперед для нагляду та забезпечення законності діяльності органів місцевого самоврядування, українська модель відводить місцевим органам виконавчої влади набагато ширшу роль. Місцеві органи не лише відповідають за забезпечення законності місцевого самоврядування, але й здійснюють значний контроль над управлінням та адмініструванням регіональних територій. Така централізація виконавчої влади в місцевих державних адміністраціях, а не в обласних радах, призводить до того, що виконавча влада має значний вплив на функціонування системи місцевого самоврядування.

Така подвійна система управління, яка поєднує призначувані органи державної адміністрації та обраних на місцях представників, створює значні проблеми з точки зору чіткості та координації дій. З одного боку, місцеві ради, обрані громадами, уповноважені приймати рішення та представляти місцеві інтереси. З іншого боку, виконавчі органи, призначені центральним урядом, мають виконувати багато з цих рішень. Така подвійна система влади - коли виконавча влада підзвітна центральному уряду, а місцеві ради підзвітні населенню - призводить до труднощів у чіткому розмежуванні обов'язків між двома рівнями управління. В результаті часто виникає плутанина щодо того, хто несе остаточну відповідальність за певні питання, що призводить до неефективності, а іноді й до суперечливих підходів до регіонального управління.

Розподіл повноважень між місцевими органами виконавчої влади та обласними радами залишається головним предметом суперечок у нинішній системі. Обласні ради покликані представляти інтереси місцевих громад і приймати рішення щодо регіонального розвитку, але відсутність незалежної виконавчої влади обмежує їх здатність ефективно впроваджувати рішення. Замість цього обласні ради змушені покладатися на місцеві державні адміністрації, попри те, що призначені державою органи не мають такого ж місцевого фокусу і не завжди можуть відповідати пріоритетам обраних депутатів. Проблема ускладнюється ширшою структурою управління, яка зосереджує значний контроль у руках призначених з центру чиновників, що ускладнює обласним радам відстоювати свої повноваження та виконувати свою роль у регіональному управлінні.

Крім того, структура місцевого самоврядування в Україні створює ситуацію, коли правове та практичне функціонування місцевих органів влади часто затьмарюється впливом центрального уряду. Відсутність у обласних рад власних виконавчих органів означає, що ради часто намагаються вирішувати регіональні питання таким чином, щоб це відповідало конкретним потребам і прагненням їх громад. Як наслідок, обласні ради формально покликані здійснювати нагляд за місцевим самоврядуванням та забезпечувати розвиток своїх регіонів, але їх фактична спроможність робити обмежена структурою існуючої системи [10].

Зрештою, відсутність чіткого розмежування повноважень між місцевими державними адміністраціями та обласними радами у поєднанні з відсутністю незалежних виконавчих органів у складі самих обласних рад створює значні виклики для місцевого самоврядування в Україні. Виклики обмежують здатність обласних рад ефективно управляти своїми регіонами та задовольняти місцеві потреби, підкреслюючи необхідність реформ, які б надали обласним радам виконавчу владу, необхідну для більш ефективного та автономного управління регіональними справами. Лише вирішивши структурні проблеми, Україна може наблизитися до більш ефективної та функціональної системи

місцевого самоврядування, в якій обласні ради зможуть реалізувати свій потенціал як важливі суб'єкти управління та розвитку своїх регіонів.

Обласні ради займають дещо неоднозначну позицію в системі місцевого самоврядування в Україні. Ради покликані представляти інтереси місцевих громад у своїх регіонах, але їм заважає відсутність незалежних виконавчих органів, які могли б ефективно виконувати їх рішення. Відсутність виконавчої влади означає, що обласні ради можуть ухвалювати важливі рішення, але вони часто не мають можливості швидко та ефективно впроваджувати рішення в життя. Відсутність адаптивності створює ситуацію, коли, попри значну роль в регіональному управлінні, обласні ради мають обмежений практичний вплив на реалізацію власної політики.

Невизначеність щодо розподілу повноважень між обласними радами та місцевими органами виконавчої влади ще більше ускладнює дане питання. З одного боку, обласні ради обираються для того, щоб представляти інтереси населення та приймати рішення з питань місцевого значення. З іншого боку, виконавчі повноваження, необхідні для виконання цих рішень, значною мірою покладаються на призначені державою органи, які можуть бути не настільки оперативними або узгодженими з потребами місцевих громад. Відсутність оперативності та узгодженості створює нечітку і часто неефективну систему управління, в якій обов'язки і повноваження різних суб'єктів не є чітко визначеними або скоординованими. Результатом є середовище, в якому від обласних рад очікують прийняття важливих рішень, але їм бракує необхідних інструментів для забезпечення їх успішної реалізації [11].

Попри усі виклики, обласні ради залишаються важливим елементом функціонування місцевого самоврядування в Україні. Їх повноваження, особливо у сферах, що належать виключно до компетенції обласного рівня, роблять їх незамінними у вирішенні регіональних питань та представленні колективних інтересів громад у межах області. Попри те, що повноваження рад можуть бути обмежені в деяких аспектах, їх роль у місцевому управлінні - особливо в частині прийняття рішень з таких питань, як регіональні бюджети,

програми соціально-економічного розвитку та землекористування - залишається важливою для загального функціонування системи регіонального управління.

Як слушно зауважує Л. Михайленко, Україна все ще перебуває в процесі конституційної реформи, спрямованої на модернізацію системи місцевого самоврядування. Для того, щоб система функціонувала більш ефективно, на конституційному рівні необхідно вирішити кілька критичних питань. Однією з найбільш нагальних потреб є створення повноцінного місцевого самоврядування як на обласному, так і на районному рівнях, що передбачає створення незалежних виконавчих органів у складі обласних рад. Виконавчі органи матимуть повноваження виконувати рішення, прийняті радами, що дозволить обласним радам здійснювати управління більш ефективно і незалежно.

Іншим важливим питанням, яке потребує вирішення, є розв'язання проблеми двовладдя між місцевими радами, які обираються населенням, та місцевими державними адміністраціями, які призначаються центральним урядом. Подвійна система часто призводить до плутанини та неефективності, оскільки незрозуміло, хто має вирішальне слово у багатьох сферах управління. Чіткіший розподіл повноважень і більш визначена система відповідальності дозволили б обласним радам працювати з більшою автономією і повноваженнями [12; 13].

Крім того, розширення функцій і повноважень обласних державних адміністрацій також має вирішальне значення для успіху процесу реформування. Надаючи обласним радам більше повноважень та контролю над регіональними питаннями, Україна може створити більш збалансовану та ефективну систему місцевого самоврядування. Розширення повноважень обласних рад, а також посилення їх спроможності впроваджувати прийняті рішення має вирішальне значення для забезпечення ефективного функціонування місцевого самоврядування на регіональному рівні.

Таким чином, попри те, що обласні ради наразі стикаються зі значними проблемами через брак виконавчої влади та нечіткий розподіл повноважень, вони залишаються невід'ємною складовою системи місцевого самоврядування в Україні. Вирішення цих проблем через конституційну реформу, включаючи створення виконавчих органів у складі обласних рад та більш чітке розмежування повноважень між місцевими радами та державними адміністраціями, має важливе значення для підвищення ефективності та результативності регіонального управління. Поточні реформи дають можливість посилити роль обласних рад, що дозволить їм краще задовольняти потреби місцевих громад та сприяти досягненню ширших цілей місцевого самоврядування в Україні.

1.2. Функції та повноваження обласних рад

Однією з основних відмінностей між обласними радами та радами на рівні сіл, селищ та міст є характер їх представництва. У той час як сільські, селищні та міські ради безпосередньо представляють інтереси місцевих громад у межах своїх конкретних географічних територій, обласні ради не представляють інтереси окремих обласних громад у такий самий спосіб, що пов'язано з тим, що обласні ради не вважаються представницькими органами територіальних громад області, а також не представляють конкретні села чи міста в межах області. Законодавча та конституційна база не визнає обласні громади так само, як місцеві територіальні громади, а отже, концептуальні засади таких громад не розглядаються в юридичній науці. Відмінність має вирішальне значення, оскільки правовий статус та представництво обласних рад не є чітко визначеними з точки зору представництва «обласних громад». Натомість ради розглядаються як органи, що представляють ширші, загальні інтереси територіальних громад в межах області, а не як представники будь-якої конкретної групи чи місцевості в регіоні.

Обласна рада уповноважена представляти спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст області відповідно до частини 4 статті 140 Конституції України. Основною місією ради є представництво спільних інтересів цих громад, сприяння збалансованому економічному та соціальному розвитку, ефективному використанню природних, трудових і фінансових ресурсів, зміцненню територіальних громад, підвищенню якості життя населення, поліпшенню екологічного стану довкілля.

Обласна рада здійснює свою діяльність шляхом проведення сесій, які включають пленарні засідання та засідання постійних комісій, як це передбачено частиною 1 статті 46 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». Рада виконує багатогранне коло функцій, які можна поділити на організаційні, регуляторно-розпорядчі, рекомендаційні, координаційні та контрольні. Функції є невід'ємною частиною здатності ради ефективно управляти регіональними справами та реагувати на динамічні потреби області.

Концептуальна відмінність між обласними радами та меншими за розміром місцевими радами має важливі наслідки для розуміння розподілу обов'язків і повноважень у правовому полі. Закон України, разом з іншим відповідним законодавством, окреслює функції та повноваження обласних рад. Однак характер їх повноважень відрізняється від повноважень сільських, селищних та міських рад. Повноваження, надані обласним радам, стосуються насамперед ширших, регіональних інтересів і значною мірою делеговані їм радами нижчого рівня, такими як сільські, селищні та міські ради. Делеговані повноваження дозволяють обласним радам діяти від імені колективних інтересів різних громад на своїй території, хоча сфера їх компетенції за своєю суттю ширша і менш локально специфічна, ніж у менших рад.

Поняття компетенції відіграє центральну роль у розумінні функціонування обласних рад. Компетенція – це конкретні повноваження та обов'язки, які закріплені за радами законом. У випадку обласних рад їх компетенція визначається таким чином, що на них покладаються певні функції

та повноваження, які належать до сфери місцевого самоврядування. Повноваження відрізняються від повноважень сільських, селищних та міських рад і відображають ширші, регіональні завдання, які мають вирішувати обласні ради. Розмежування повноважень має важливе значення для забезпечення ефективного розподілу обов'язків між різними рівнями місцевого самоврядування.

Обласна рада має широкі організаційні та регуляторні повноваження, які охоплюють встановлення внутрішніх процедур та структурних рамок, необхідних для її ефективного функціонування. Організаційні та регуляторні повноваження складаються з визначення організаційної структури ради, встановлення кількості депутатів та встановлення правил, що регулюють процедури роботи ради. Рада також відповідає за утворення, обрання та ліквідацію постійних та інших комісій, зміну їх складу та призначення голів цих комісій. Організаційні функції забезпечують безперебійну роботу ради та її здатність адаптуватися до мінливих адміністративних потреб регіону.

Розподіл компетенції також важливий для забезпечення чіткого розуміння адміністративних функцій обласних рад. Відповідно до статті 10 (2) Закону України від 21 травня 1997 року, обласні ради здійснюють свої функції і повноваження, визначені Конституцією України, а також цим законом та іншими відповідними законами. Це означає, що обласні ради уповноважені виконувати конкретні обов'язки, які належать до сфери місцевого самоврядування, причому обов'язки чітко визначені в законодавстві. Компетенція обласних рад зазвичай поділяється на дві категорії: власну компетенцію та делеговану компетенцію. Власна компетенція – це функції, які обласні ради можуть здійснювати самостійно, спираючись на свої юридичні повноваження. Делегована компетенція, з іншого боку, стосується повноважень, які обласні ради отримують від рад нижчого рівня, таких як сільські, селищні та міські ради. Повноваження передаються або делегуються для того, щоб обласні ради могли вирішувати регіональні питання, які потребують координації та нагляду на більш широкому, регіональному рівні.

Основні повноваження обласної ради визначені статтями 43 та 44 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [1]. Повноваження реалізуються виключно під час пленарних засідань і охоплюють широкий спектр аспектів управління. Основні повноваження включають обрання та звільнення голови та заступників голови ради, формування та реструктуризацію комісій ради, затвердження регламенту та планів роботи ради. Рада також контролює структуру та бюджет виконавчого апарату, управляє аудіовізуальними засобами масової інформації та оцінює звіти постійних комісій і призначених органів. Повноваження гарантують, що рада підтримує надійні механізми управління і залишається підзвітною населенню регіону.

Зрештою, компетенція та повноваження обласних рад є центральним елементом їх ролі в системі місцевого самоврядування України. Визначаючи їх правові повноваження, Закон України гарантує, що обласні ради зможуть ефективно виконувати свої обов'язки, зберігаючи при цьому чіткий розподіл праці між різними рівнями місцевого самоврядування. Правова база є важливою для забезпечення того, щоб обласні ради могли представляти загальні інтереси своїх територіальних громад та управляти більш широкими регіональними питаннями, що належать до їх юрисдикції.

Оперативна діяльність обласної ради організовується через її постійні комісії, які обираються з числа депутатів ради. Завданням цих комісій є попередній розгляд, вивчення і підготовка питань, віднесених до їх компетенції, а також контроль за виконанням рішень ради, відповідно до частини 1 статті 47 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [1]. Сфери діяльності ради сегментовані за спеціалізованими напрямками, серед яких регуляторна діяльність, цифровий розвиток, бюджет та управління майном, паливно-енергетичний комплекс, житлово-комунальне господарство, аграрна політика, екологія, правоохоронна діяльність, охорона здоров'я, освіта та молодіжна політика. Структурований підхід сприяє цілеспрямованому та ефективному управлінню регіональними справами, гарантуючи, що кожна галузь отримає необхідну увагу та ресурси.

Повноваження обласних рад як представницьких органів на регіональному рівні включають кілька важливих повноважень і функцій, багато з яких викладені у статті 43 Закону України від 21 травня 1997 року [1]. Повноваження можна класифікувати за різними сферами управління, що відображає широку відповідальність обласних рад в управлінні регіональними справами. Серед основних сфер відповідальності можна виділити наступні [14]:

1. Організаційні та регуляторні повноваження, які зосереджені на встановленні внутрішніх процедур діяльності обласної ради. Повноваження організаційного характеру заключаються у визначенні організаційної структури ради, встановленні кількості депутатів та правил функціонування ради.

2. Конституційні повноваження, які передбачають прийняття рішень щодо заснування та функціонування самої ради, включаючи питання, пов'язані з її формуванням та організаційною цілісністю.

3. Наглядові та контрольні функції, які дозволяють обласній раді здійснювати нагляд за діяльністю місцевих органів виконавчої влади. Наглядові та контрольні функцію мають важливе значення для забезпечення того, щоб виконавчі органи діяли в рамках закону і залишалися підзвітними раді, а отже, і громадам, яким вони служать.

4. Законодавчі функції, такі як прийняття нормативно-правових актів та рішень, що стосуються регіонального управління, а також затвердження регіональних бюджетів. Обласні ради відповідають за прийняття бюджету області, який включає виділення коштів на програми соціально-економічного та культурного розвитку. Функції також поширюються на затвердження цільових програм з різних питань та розгляд звітів про хід виконання цих програм.

5. Фінансові повноваження, що включають розподіл коштів, виділених з державного бюджету. Обласні ради контролюють розподіл дотацій, субвенцій та інших фінансових трансфертів місцевим бюджетам сіл, селищ, міст та районів обласного значення. Трансферти є важливими для забезпечення

ефективного функціонування органів місцевого самоврядування та підтримки розвитку конкретних регіональних проектів.

6. Управління комунальною власністю, що дозволяє обласним радам приймати рішення щодо використання та розпорядження майном, яке перебуває у комунальній власності. Повноваження є ключовим у підтримці місцевої інфраструктури та забезпеченні ефективного використання муніципальних активів на користь громади.

7. Повноваження у сфері землекористування, які включають прийняття рішень щодо розподілу та використання землі в межах області. Повноваження охоплюють широке коло питань, від зонування до забудови території, і відіграє значну роль у формуванні економічного та екологічного майбутнього регіону.

8. Регулювання систем водозабору, особливо тих, що призначені для задоволення потреб місцевого населення. Обласна рада має повноваження встановлювати правила і норми щодо використання водних ресурсів, забезпечуючи стале управління ними в інтересах громад області.

9. Рішення, пов'язані з адміністративно-територіальним устроєм, які передбачають визначення адміністративного устрою області в межах і порядку, встановлених національним законодавством. Адміністративно-територіальні рішення пов'язані зі змінами в розподілі адміністративних одиниць, такі як створення нових муніципалітетів або коригування існуючих.

10. Створення спеціальних зон, таких як вільні економічні зони або інші спеціально відведені території, де може заохочуватися певна економічна або соціальна діяльність. Обласні ради уповноважені приймати рішення, що впливають на регіональну економіку та розвиток, визначаючи території, на яких підприємства та організації можуть користуватися спеціальними правилами або стимулами.

11. Делегування повноважень місцевим державним адміністраціям, що може передбачати передачу певних повноважень від обласної ради місцевим органам виконавчої влади. Таке делегування, як правило, здійснюється

відповідно до законодавчих положень і має на меті раціоналізацію управління та покращення реалізації регіональної політики.

На пленарних засіданнях обласна рада вирішує найважливіші питання управління, які є виключною компетенцією цих зборів. Сюди входять обрання та звільнення ключових керівних посад, таких як голова та заступники голови, формування та реструктуризація комісій, а також затвердження внутрішніх положень та планів роботи ради. Крім того, рада контролює створення аудіовізуальних засобів масової інформації, оцінює звіти постійних комісій та приймає рішення щодо припинення депутатських повноважень, організації референдумів та виборів. Дані процеси прийняття рішень є основоположними для підтримання операційної цілісності ради та забезпечення відповідності її дій регіональному та національному законодавству.

Крім того, обласні ради мають повноваження делегувати місцевим державним адміністраціям низку повноважень, визначених статтею 44 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». Делеговані повноваження включають [1]:

1. Підготовка та подання програм розвитку, де місцеві державні адміністрації відповідають за підготовку та подання пропозицій щодо програм соціально-економічного та культурного розвитку на обласному рівні. Пропозиції потім розглядаються обласною радою, за якою залишається останнє слово щодо їх затвердження та реалізації.

2. Сприяння збалансованому регіональному розвитку, забезпечення збалансованого розвитку як економічних, так і соціальних аспектів області. Сприяння розвитку заключається у контролі за ефективним використанням природних, трудових і фінансових ресурсів області та прийнятті стратегічних рішень, що сприяють довгостроковому зростанню.

3. Заохочення інвестицій – основна сфера відповідальності місцевих державних адміністрацій. Обласні ради відіграють центральну роль у створенні умов для залучення інвестицій в регіон, тоді як місцеві державні адміністрації працюють над створенням сприятливого середовища для інвесторів.

Заохочення інвестицій означає сприяння розвитку бізнесу, покращення інфраструктури та створення стимулів для ведення бізнесу на території області.

Делегування повноважень обласною радою місцевим державним адміністраціям відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного регіонального управління. Передаючи конкретні повноваження, рада забезпечує місцевим адміністраціям можливість ефективно вирішувати нагальні та локальні питання, зберігаючи при цьому загальний стратегічний нагляд. Спільний підхід сприяє гармонійному впровадженню регіональної політики, підвищує підзвітність та оперативність реагування управлінських структур на мінливі потреби територіальних громад.

Повноваження та обов'язки підкреслюють важливу роль, яку відіграють обласні ради в управлінні регіональними справами в Україні. Обласні ради не лише контролюють розподіл та управління ресурсами, але й забезпечують сталий та збалансований розвиток своїх територій. Завдяки своїм повноваженням у таких сферах, як бюджетування, землекористування, економічний розвиток та державні послуги, обласні ради допомагають формувати майбутнє регіону, забезпечуючи задоволення місцевих потреб та сприяючи досягненню більш широких національних цілей. Делегуючи певні повноваження місцевим державним адміністраціям, обласні ради також допомагають підтримувати ефективне управління та впорядковувати реалізацію регіональної політики. Ретельний розподіл повноважень між обласними радами та місцевими державними адміністраціями гарантує, що управління відповідає потребам людей, а розвиток області відбувається у стратегічний та скоординований спосіб.

Аналіз повноважень і функцій обласних рад показує, що на них покладено значне коло самоврядних повноважень. Ради мають значні повноваження в рамках місцевого самоврядування, що відображає їх важливу роль у формуванні регіонального розвитку та задоволенні потреб місцевих громад. Однак, система місцевого самоврядування в цілому покликана сприяти

ефективному вирішенню регіональних проблем, але вона стикається з низкою викликів, особливо на регіональному рівні.

1.3. Основні завдання та напрями діяльності обласних рад

Регіональні ради, відомі як обласні ради, є ключовим елементом системи місцевого самоврядування в Україні. Вони діють на обласному рівні, виступаючи посередниками між центральним урядом та місцевими органами влади, що охоплюють села, селища та міста. Основна роль обласних рад - представляти колективні інтереси територіальних громад у межах відповідних регіонів, забезпечуючи збалансований соціально-економічний та культурний розвиток областей, якими вони керують. У цьому документі окреслено основні завдання та напрями діяльності обласних рад, з'ясовано їх функції, сфери діяльності, повноваження та механізми, за допомогою яких вони забезпечують ефективне регіональне врядування.

Місія обласних рад полягає у представництві спільних інтересів територіальних громад, до яких належать села, селища, міста, що знаходяться в межах області. Місія сформульована відповідно до частини 4 статті 140 Конституції України [15], яка зобов'язує органи місцевого самоврядування дбати про колективний добробут своїх виборців. Втілюючи інтереси різних громад, обласні ради сприяють регіональній згуртованості та забезпечують інтеграцію місцевих потреб у ширшу політику розвитку.

Обласні ради виконують безліч функцій, які мають вирішальне значення для регіонального управління та розвитку. Функції закріплені в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні», зокрема в статтях 43 і 44, які визначають сферу їх повноважень. Основні функції обласних рад включають затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку, формування та контроль за виконанням обласних бюджетів, а також розподіл державних та місцевих коштів між різними територіальними громадами. Крім

того, на обласні ради покладено обов'язок вирішувати питання, віднесені до їх компетенції національним законодавством.

Ефективність роботи обласних рад забезпечується через їх постійні комісії, які є спеціалізованими органами, що обираються з числа депутатів ради. Завданням цих комісій є попередній розгляд, вивчення і підготовка питань, віднесених до їх компетенції, а також контроль за виконанням рішень ради. Сфери діяльності цих постійних комісій охоплюють широкий спектр сфер управління, включаючи, але не обмежуючись ними [16]:

1. Законність, регламент, депутатська діяльність та місцеве самоврядування. Цей комітет здійснює нагляд за нормативно-правовою базою та регуляторними заходами, які регулюють діяльність ради, а також забезпечує дотримання встановлених законів та нормативних актів.

2. Бюджетний менеджмент. Відповідає за формування, затвердження та контроль за виконанням обласного бюджету, забезпечуючи фінансову відповідальність та оптимальний розподіл фінансових ресурсів.

3. Сільське господарство, продовольство та земельні відносини. Зосереджується на аграрній політиці, продовольчій безпеці та управлінні земельними ресурсами, що має вирішальне значення для економічної стабільності та зростання регіону.

4. Охорона здоров'я, праця та соціальний захист. Займається ініціативами у сфері охорони здоров'я, трудової політики та програм соціального захисту, що забезпечують добробут населення.

5. Економічний розвиток, промисловість, підприємництво, енергетика, транспорт та зв'язок. Сприяє економічному зростанню, промисловому розвитку, підприємницькій діяльності та підтримці необхідної інфраструктури та послуг.

6. Будівництво, житлово-комунальне господарство, природокористування та екологія. Управління міським розвитком, житловими проектами, комунальними послугами та заходами зі збереження навколишнього середовища.

7. Наука, освіта, культура, молодіжна політика, спорт, туризм та інформаційний простір. Сприяє освітнім ініціативам, культурним заходам, залученню молоді, спорту, туризму та управлінню інформаційними ресурсами.

8. Майно та приватизація. Здійснює нагляд за управлінням та приватизацією комунальної власності, забезпечуючи прозорість та ефективність використання державних активів.

Повноваження обласних рад є багатограними і охоплюють законодавчу, фінансову, адміністративну та наглядову сфери. Визначені в основному статтями 43 та 44 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [1], повноваження дозволяють обласним радам приймати нормативно-правові акти, затверджувати бюджети та здійснювати контроль за розподілом коштів. Конкретні повноваження включають

1. Законодавчі повноваження. Обласні ради мають право ухвалювати регіональні нормативні акти та рішення, які регулюють соціально-економічну та культурну діяльність в межах області. Законодавча функція забезпечує адаптацію регіональної політики до конкретних потреб та обставин території.

2. Бюджетний контроль. Затвердження та контроль за виконанням обласного бюджету є центральним елементом фінансового управління обласних рад. Вони виділяють кошти на різні програми розвитку, забезпечуючи ефективне використання фінансових ресурсів для сприяння регіональному зростанню.

3. Наглядові функції. Обласні ради здійснюють нагляд за місцевими органами виконавчої влади, гарантуючи, що вони діють у межах правового поля і залишаються підзвітними раді та громадам, яким вони служать.

4. Управління майном. Ради мають повноваження управляти комунальною власністю, в тому числі продавати, здавати в оренду чи концесію комунальні активи. Повноваження є важливими для підтримки та покращення місцевої інфраструктури та публічних послуг.

5. Регулювання землекористування. Обласні ради регулюють розподіл і використання земельних ресурсів, що включає зонування, забудову територій та заходи з охорони навколишнього середовища.

6. Управління водними ресурсами. Ради встановлюють правила використання та охорони водних ресурсів, забезпечуючи стале управління та справедливий розподіл для задоволення потреб населення.

Процес прийняття рішень в обласних радах відбувається переважно через пленарні засідання та діяльність постійних комісій. Пленарні засідання відбуваються за участю всіх депутатів ради і є основним форумом для прийняття важливих рішень, таких як обрання керівництва ради, затвердження бюджету та прийняття важливих нормативно-правових актів. Постійні комісії, з іншого боку, займаються детальним вивченням і підготовкою питань, що належать до їх компетенції, надаючи пленарним засіданням обґрунтовані рекомендації. Такий роздвоєний підхід гарантує, що рішення є комплексними та добре обґрунтованими, що сприяє ефективному управлінню.

Обласні ради також беруть участь у делегуванні повноважень місцевим державним адміністраціям, що передбачено статтею 44 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». Таке делегування відіграє важливу роль у децентралізації влади, дозволяючи місцевим адміністраціям ефективно вирішувати нагальні та локальні питання, в той час як обласна рада зберігає за собою загальний стратегічний нагляд. Делеговані повноваження включають підготовку та подання програм розвитку, сприяння збалансованому регіональному розвитку та залучення інвестицій. Делегуючи повноваження, обласні ради підвищують оперативність та гнучкість регіонального управління, забезпечуючи швидке та ефективне задоволення місцевих потреб.

Ефективне регіональне управління вимагає співпраці та координації між обласними радами та різними зацікавленими сторонами, включаючи органи місцевого самоврядування нижчого рівня, неурядові організації та підприємства приватного сектору. Обласні ради відіграють центральну роль в організації цієї взаємодії, сприяючи розвитку партнерських відносин, які

сприяють соціально-економічному та культурному розвитку регіону. Координаційні зусилля поширюються на узгодження регіональної політики з національними цілями, забезпечення узгодженості та синергії в управлінських практиках на різних рівнях управління.

Попри важливу роль, обласні ради стикаються з численними викликами, особливо в контексті динамічного соціально-економічного середовища та мінливої законодавчої бази. Виклики включають управління обмеженими фінансовими ресурсами, задоволення різноманітних, а іноді й суперечливих інтересів територіальних громад, а також забезпечення прозорості та підзвітності у своїй діяльності. У відповідь обласні ради застосовують стратегічні підходи, такі як посилення врядування за участі громадськості, використання технологічних досягнень для підвищення адміністративної ефективності та сприяння інклюзивним процесам вироблення політики, які враховують думки всіх зацікавлених сторін.

Діяльність та рішення обласних рад мають значний вплив на регіональний розвиток. Затверджуючи та контролюючи соціально-економічні та культурні програми, обласні ради просувають ініціативи, які сприяють економічному зростанню, покращують якість державних послуг та сприяють культурному збагаченню. Їх роль у розподілі бюджетних коштів гарантує, що фінансові ресурси спрямовуються на пріоритетні сфери, сприяючи сталому розвитку та підвищенню якості життя мешканців. Крім того, їх регуляторні та наглядові функції сприяють дотриманню правових та адміністративних стандартів, гарантуючи, що регіональний розвиток здійснюється у впорядкований та справедливий спосіб.

Обласні ради є незамінними суб'єктами системи місцевого самоврядування в Україні, які мають значний вплив на регіональне управління та розвиток. Їх багатогранні завдання та діяльність, що охоплюють законодавчі, фінансові, адміністративні та наглядові функції, дозволяють їм ефективно задовольняти складні та різноманітні потреби територіальних громад. Завдяки структурованим процесам прийняття рішень, стратегічному делегуванню

повноважень та практикам спільного управління обласні ради сприяють збалансованому та сталому регіональному розвитку. Однак, щоб впоратися з викликами, притаманними їх ролі, обласні ради повинні постійно адаптуватися та впроваджувати інновації, гарантуючи, що їх управлінські практики залишатимуться чутливими та ефективними у сприянні добробуту та процвітання регіонів. Таким чином, стабільна ефективність обласних рад є невід'ємною складовою загальної стабільності та розвитку системи децентралізованого врядування в Україні.

Висновки до розділу 1

Обласним радам заважають серйозні правові та структурні недоліки, попри їх важливість для колективного представництва інтересів територіальних громад на регіональному рівні. Спроможність обласних рад виконувати рішення обмежується відсутністю незалежних виконавчих органів, а плутанина та неефективність є наслідком нечіткого розподілу повноважень між призначеними державою органами виконавчої влади та місцевими радами. Проблеми значною мірою впливають на здатність рад ефективно представляти місцеві громади та вирішувати регіональні питання. Основним бар'єром на шляху до ефективності обласних рад є відсутність ґрунтовної законодавчої бази, яка б визначала їх обов'язки та повноваження. За умов вирішення проблем та усунення бар'єрів Україна може покращити демократичне врядування, надати обласним радам можливість краще управляти регіональними справами та краще задовольняти потреби місцевих громад шляхом зміцнення місцевого самоврядування.

Обласні ради в Україні мають широке коло обов'язків, але їх роль та повноваження відрізняються від ролі та повноважень менших за розміром місцевих рад. У той час як сільські, селищні та міські ради безпосередньо представляють свої громади, обласні ради здійснюють управління регіональними справами та представляють колективні інтереси різних

територіальних громад у межах області. Наявний широкий спектр повноважень, наданих обласним радам, у тому числі законодавчі, регуляторні, фінансові та адміністративні функції. Повноваження охоплюють такі сфери, як затвердження бюджету, землекористування, управління комунальною власністю та делегування повноважень місцевим державним адміністраціям.

Обласні ради посідають важливе місце у регіональному управлінні, адже здійснюють нагляд за ефективним використанням ресурсів, сприяючи збалансованому економічному розвитку та забезпечуючи відповідність публічних послуг потребам населення. Відсутність незалежних виконавчих органів у складі рад та проблеми у розподілі повноважень між місцевими радами та державними адміністраціями можуть знизити їхню ефективність.

Обласні ради в Україні є важливими посередниками між місцевими громадами та центральним урядом, відповідальними за нагляд за широким спектром функцій, що мають вирішальне значення для регіонального управління. До їх завдань входить затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку, управління регіональним бюджетом, регулювання земельних та водних ресурсів, а також нагляд за місцевими органами виконавчої влади. Ефективність роботи рад підтримується постійними комісіями, які зосереджені на різних секторах, таких як сільське господарство, охорона здоров'я, економічний розвиток та освіта, що забезпечує спеціалізовану увагу до регіональних питань.

Обласні ради відіграють ключову роль у сприянні збалансованому регіональному розвитку шляхом ефективного управління ресурсами, стимулювання економічного зростання та забезпечення сталості місцевої інфраструктури. Ради здійснюють законодавчі, фінансові та наглядові повноваження, завдяки чому формують політику та розподіляють ресурси, які відповідають різноманітним потребам своїх громад. Однак ради також стикаються з такими викликами, як обмежені фінансові ресурси, різноманітні інтереси громад та необхідність прозорого врядування. Обласні ради мають вирішальне значення для децентралізованого врядування в Україні, але їх

подальший успіх залежатиме від здатності адаптуватися до мінливих соціально-економічних умов, впроваджувати інноваційні практики врядування та посилювати координацію з іншими рівнями влади, а також від того, наскільки вони будуть спроможні виконувати свої функції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Загальна характеристика Рівненської обласної ради та дослідження організаційних засад її роботи

Рівненська обласна рада є органом місцевого самоврядування, що представляє спільні інтереси територіальних громад області - сіл, селищ, міст. Її повноваження визначаються Конституцією України, Законом України «Про місцеве самоврядування» та іншим відповідним законодавством, а також повноваженнями, делегованими місцевими радами цих громад.

Обласна рада, що складається з 64 депутатів, обирається населенням Рівненщини строком на п'ять років. Вона відповідає за створення як постійних, так і тимчасових комісій. Рада виконує свої обов'язки шляхом проведення регулярних сесій, які включають пленарні засідання, а також скликання постійних комісій.

Розглянемо основні історичні передумови виникнення Рівненської обласної ради як органу місцевого самоврядування. Самоврядування, як важливий елемент політичного, соціального та економічного життя, відіграє важливу роль в управлінні державою. Воно слугує механізмом безпосередньої участі громадян у процесах прийняття рішень. Еволюція самоврядування в Рівненській області відображає її історичну траєкторію - від ранніх форм територіальної організації до сучасних демократичних структур. Процеси свідчать про політичну зрілість регіону, його етнічну єдність та здатність адаптуватися до мінливих соціально-політичних обставин. Самоврядування також функціонувало як платформа для експериментів з новими моделями управління та сприяння суспільній згуртованості через збалансування різних інтересів [17].

Історичні джерела свідчать, що ще до утворення Київської Русі та її центру в Києві на території Волині, яка нині включає сучасну Рівненську область, вже існувала своя протодержавна організація. Рання форма територіального управління, ймовірно, виникла на основі спільних економічних або військових інтересів місцевого населення. Міста регіону були стратегічно розташовані вздовж основних міжнародних торговельних шляхів, і безпека цих торговельних шляхів вимагала організованих зусиль громади для їх захисту. Крім того, захист регіону від зовнішніх загроз вимагав скоординованих дій, які могли ефективно здійснюватися лише організованими групами.

Протягом 9-10 століть Волинь міцно інтегрувалася до складу Київської Русі, про що свідчить призначення місцевими князями представників Великої династії на Волинь, а також імплементація загальнодержавних законів. Попри централізацію влади, місцеві еліти зберігали певний вплив, забезпечуючи врахування своїх інтересів в управлінні регіоном. Ранні форми самоврядування почали з'являтися через колективні процеси прийняття рішень на рівні сіл, селищ і міст, особливо щодо економічних питань.

Іноді боротьба за політичний вплив призводила до повстань, особливо в таких регіонах, як Галичина, де місцеві бояри (дворяни) успішно відстоювали свої права. На Волині, навпаки, місцева еліта здебільшого підтримувала правлячих князів, хоча між ними час від часу виникала напруженість у питаннях місцевого управління. Татаро-монгольська навала середини 13 століття ознаменувала значний занепад Київської держави, і політичний центр перемістився на захід, до Волині та Галичини. Галицько-Волинська держава продовжила державотворчі традиції Київської Русі, а місцева аристократія прагнула зберегти свій вплив у новій політичній структурі.

Коли Волинська область увійшла до складу Великого князівства Литовського, це ознаменувало початок нового етапу в еволюції місцевого управління. Князівські родини, деякі з яких вели свій родовід від знаті Київської Русі, отримали значну політичну автономію в межах Великого князівства. Спочатку Волинь зберегла свій статус князівства, але з часом була

реорганізована в більш стандартизовану адміністративну провінцію. Українська шляхта, якій було доручено військову оборону регіону, також взяла на себе відповідальність за місцеве управління. Волинь стала одним із найбільш стратегічно важливих регіонів Великого князівства, а луцький староста часто виконував функції маршалка воєводства. Модель управління, запроваджена в цей період, наголошувала на централізації, але допускала певний місцевий вплив через виборних старост повітів.

Запровадження Магдебурзького права в регіоні стало головним моментом у розвитку самоврядування на Волині. Правова база дозволила кільком містам регіону, в тому числі й Рівному, запровадити самоврядні структури, засновані на принципах міської автономії. Поширення цього закону відображало зростання правової свідомості серед міського населення, яке почало вимагати більшого контролю над своїми громадськими справами. У 16-17 століттях багато міст регіону, таких як Луцьк, Житомир і Ковель, отримали право на самоврядування, що значно підвищило їх економічну та культурну життєздатність. Місто Острог, наприклад, стало головним центром інтелектуальної та культурної діяльності після отримання магдебурзького права у 1585 році. Заснування Острозької академії, одного з перших вищих навчальних закладів в Україні, ще більше зміцнило роль міста як центру духовного та культурного розвитку.

Після Люблінської унії 1569 року, яка створила Польсько-Литовську Річ Посполиту, Волинське воєводство стало частиною нової держави. Зміна внесла новий вимір у місцеве управління, а регіональні сеймики (зібрання) стали важливою формою самоврядування. Зібрання відповідали за обрання депутатів до загальнопольського Сейму та управління місцевими справами, включаючи військову оборону та збір податків. Однак система самоврядування обмежувалася шляхтою, фактично виключаючи інші соціальні групи, такі як міщани та селяни, з участі в ній. Лише наприкінці 18 століття реформи почали розширювати політичну участь, дозволивши бюргерам голосувати. Наступні реформи Конституції від 3 травня 1791 року мали на меті поширити виборче

право і на селян, але політична нестабільність того часу завадила цим реформам бути повністю реалізованими [17].

Наприкінці 18 століття Рівненщина увійшла до складу Російської імперії, і в цей період місцеве самоврядування було фактично ліквідовано. Побоюючись сепаратизму, імперська влада обмежила місцеву автономію і дозволила лише місцевому дворянству призначати кандидатів на адміністративні посади нижчого рівня. Попри деякі реформи у 19 столітті, включаючи запровадження обмеженого самоврядування в Конгресній Польщі, регіон значною мірою перебував під жорстким імперським контролем. У сусідній Галичині, що входила до складу Австро-Угорської імперії, місцевому самоврядуванню було дозволено функціонувати більш ефективно зі створенням Галицького крайового сейму в 1861 році, хоча самоврядні інституції все ще стикалися зі значними обмеженнями через ієрархічну соціальну структуру.

На початку 20 століття самоврядування на Рівненщині зазнало подальшої трансформації. За короткий період радянської влади більшовицька влада розпустила земства, замінивши їх радами, які безпосередньо контролювалися державою. Однак під час національно-визвольних змагань 1917-1921 років земства були тимчасово відроджені, а органи місцевого самоврядування намагалися відновити економічний порядок в умовах триваючого конфлікту. Після Ризького мирного договору 1921 року Рівненщина увійшла до складу Польщі, де було відновлено систему повітового, гмінного та міського самоврядування. На рівні сіл рішення приймалися на зборах громад, тоді як у великих містах управління здійснювали міські ради.

У міжвоєнний період Волинська область мала обмежене самоврядування на рівні воєводства, а Волинська воєводська рада функціонувала як ерзац-представницький орган. Попри існування цього органу, він не мав значних повноважень, а польська влада неохоче надавала повну автономію регіону з більшістю українського населення. Тим не менш, українські представники в польському сеймі відігравали важливу роль у відстоюванні прав українського

населення, а такі відомі постаті, як Степан Скрипник та Петро Певний, стали ключовими політичними фігурами.

Таким чином, історичний розвиток самоврядування на Рівненщині позначений безперервною боротьбою за політичне представництво та автономію. Від ранніх форм місцевого самоврядування за часів Київської Русі до інтеграції до більших політичних утворень, таких як Річ Посполита та Російська імперія, самоврядні інституції регіону розвивалися у відповідь на мінливі політичні та соціальні умови. Сьогодні ця історія формує основу сучасних структур самоврядування, що діють на Рівненщині, відображаючи як її історичне коріння, так і постійну прихильність до місцевої автономії.

У вересні 1939 року Рівненська область була анексована Радянським Союзом. Спочатку управління здійснювали тимчасові комітети, що представляли селян, міста та повіти. Щоб формалізувати територіальні зміни, радянська влада організувала вибори до Народних Зборів Західної України. Збори зібралися у жовтні 1939 року у Львові, де було прийнято декларацію про включення Західної України до складу СРСР. У 1939-1941 роках Радянський Союз створив систему рад, які стали офіційною структурою управління в регіоні.

Однак влітку 1941 року Рівненська область була окупована німецькими військами. Німецька адміністрація запровадила нову політичну та економічну структуру, розділивши область на кілька адміністративних одиниць. Більшість українських територій потрапила до Райхскомісаріату «Україна» зі столицею в Рівному. Цей регіон був поділений на менші округи, включаючи такі райони, як Рівненський, Здолбунівський та Костопільський, які входили до складу Генерал-губернаторства Волинь-Поділля. На підконтрольних німцям територіях усі головні адміністративні посади обіймали німці, а українцям було дозволено брати участь лише на рівні сіл і районів, часто на допоміжних ролях.

Радянський Союз відновив контроль над Рівненщиною у 1944 році, після німецької окупації. Війна призвела до значних руйнувань і, як наслідок, багато адміністративних центрів і населених пунктів було перенесено. У 1944-1946

роках відбулася низка змін в адміністративному устрої, багато місцевих рад було перейменовано, а територіальний поділ області зазнав суттєвої реорганізації. Станом на 1 вересня 1946 року Рівненська область налічувала 228 населених пунктів, у тому числі одне місто обласного підпорядкування, вісім міст районного підпорядкування та чотири селища міського типу. Область також була поділена на 30 районів, до складу яких входило 810 сільських рад.

У цей період в СРСР діяла централізована система рад, які функціонували як представницькі органи державної влади на різних рівнях, від Верховної Ради до сільських рад. Система характеризувалася ієрархічною структурою, заснованою на принципі демократичного централізму. Місцеві ради, такі як обласні, районні та сільські, мали значну відповідальність за місцеве управління, включаючи управління економікою, освітою, охороною здоров'я та культурою. Кожна рада мала виконавчий комітет, відповідальний за реалізацію рішень і політики [17].

Вибори до цих рад проводилися регулярно, зазвичай кожні два роки, за винятком деяких періодів, коли вибори призначалися кожні чотири роки. Місцеві ради не призначалися центральною владою, а обиралися безпосередньо населенням за принципами радянської виборчої системи. Система мала на меті забезпечити функціонування всіх представницьких органів на територіальній основі, попри такі фактори, як соціальний клас, національність чи рід занять. У 1962-1964 роках була спроба реструктуризації місцевих рад на основі «виробничої» моделі, але дана ініціатива виявилася невдалою.

Після адміністративної реформи Рівненська область була реорганізована в 15 районів, пізніше розширена до 16 з утворенням Демидівського району в 1995 році. Реорганізація призвела до значного скорочення кількості сільських рад - з 810 у 1946 році до 299 у 1985 році. Наприкінці 1980-х років обласна рада зазнала структурних змін. Наприклад, обласна рада 19-го скликання у 1985 році налічувала 150 депутатів, у тому числі 86 членів Комуністичної партії, 71 жінку та 42 робітників. Місцеві виконавчі комітети на всіх рівнях складалися з аналогічної пропорції членів партії та робітників.

З середини 1940-х до 1980-х років система самоврядування в Рівненській області функціонувала через мережу сільських, селищних, міських та районних рад. Попри начні повноваження, ради були обмежені природою радянської держави, де однопартійна система обмежувала політичний плюралізм. Відповідно до Закону Української РСР, прийнятого 31 жовтня 1980 року, обласні ради відповідали за вирішення місцевих питань, дотримуючись при цьому ширшої загальнодержавної політики, визначеної вищими органами влади. Очікувалося, що ради виконуватимуть рішення, прийняті центральними органами влади.

Однак наприкінці 1980-х років Радянський Союз почав переживати значні демократичні реформи. У цей період ради поступово набували реальних повноважень, стаючи більш ефективними органами регіонального самоврядування. На початку 1990-х років, з проголошенням незалежності України 24 серпня 1991 року, структура місцевого самоврядування в Рівненській області зазнала подальших трансформацій. Перші скликання обласної ради були перераховані, щоб відобразити незалежність України, починаючи з ради 21-го скликання. Наступні вибори, проведені у 1994, 1998 та 2002 роках, призвели до формування другого, третього та четвертого скликань відповідно.

Реорганізація ознаменувала значний зсув у бік більш автономної системи управління, хоча вона була частиною більш широкого переходу до нового політичного порядку після здобуття Україною незалежності. Процес демократизації, однак, був поступовим і визначався як історичними прецедентами, так і складною політичною динамікою пострадянської епохи.

Рівненська обласна рада є основним законодавчим органом Рівненської області, який відіграє центральну роль у місцевому управлінні та прийнятті рішень. Вона діє в рамках, встановлених Конституцією України та Законом України «Про місцеве самоврядування», який окреслює її повноваження та відповідальність. Рада складається з обраних депутатів, які представляють інтереси населення у своїх виборчих округах. Голова ради, наразі Андрій

Петрович Карауш, виконує функції керівника ради, має повноваження керувати її діяльністю та координувати її функції. Карауш, член політичної партії «Слуга народу», був обраний головою Рівненської обласної ради восьмого скликання у серпні 2022 року [18].

Організаційна структура Рівненської обласної ради розроблена таким чином, щоб забезпечити ефективну роботу та ефективне вирішення законодавчих питань. Основним органом, відповідальним за підтримку голови у повсякденному функціонуванні ради, є президія. Президія діє як консультативно-дорадчий та координаційний орган, який працює під керівництвом голови для підготовки пропозицій, рекомендацій та проектів рішень з різних питань, що виносяться на розгляд повного складу ради. Цей орган забезпечує відповідність роботи Ради потребам регіону та врахування думок різних фракцій, що входять до складу Ради [19].

Президія складається з кількох головних членів, включаючи голову обласної ради, першого заступника голови, заступників голови та голів постійних комісій ради. Крім того, до складу президії входять керівники депутатських фракцій у раді. Члени Ради є підзвітними у своїй діяльності та рішеннях перед усім складом Ради. Склад Президії відображає принцип пропорційного представництва, гарантуючи, що всі фракції в Раді мають право голосу в законодавчому процесі. Засідання Президії скликаються Головою, а за його відсутності - Першим заступником Голови, і є правомочними, якщо на них присутня більшість від загального складу Ради [20].

Президія відіграє вирішальну роль у законодавчому процесі. Вона відповідає за розробку пропозицій до порядку денного сесій Ради, підготовку проектів рішень та забезпечення ретельного вивчення питань, що виносяться на обговорення. Крім того, він координує роботу постійних комісій, контролює виконання їх рекомендацій, а також забезпечує своєчасний та ефективний розгляд питань, віднесених до компетенції Ради. У випадках процедурних порушень або питань, пов'язаних з функціонуванням Ради, Президія також може приймати рішення, хоча вони мають рекомендаційний характер і не є

юридично обов'язковими до виконання, якщо їх не ратифікує Рада у повному складі.

Одним з основних обов'язків Президії є забезпечення прозорості та підзвітності роботи Ради. З цією метою засідання президії записуються, а протоколи зберігаються у виконавчому апараті обласної ради. Протоколи підписуються головою та оприлюднюються на офіційному веб-сайті Рівненської обласної ради протягом 20 днів після засідання. Така практика гарантує, що рішення та обговорення президії є доступними для громадськості та підлягають ретельному контролю. Публікація протоколів є частиною більш широкого зобов'язання щодо прозорості та публічної підзвітності, яке характеризує функціонування Рівненської обласної ради [20].

Рівненська обласна рада також відіграє значну роль у регіональному управлінні через взаємодію з іншими місцевими органами влади. Представники районних рад, органів місцевого самоврядування та обласної адміністрації можуть бути присутніми на засіданнях президії з правом дорадчого голосу. Присутність на засіданнях президії сприяє спільному підходу до управління та прийняття рішень, гарантуючи, що інтереси різних рівнів місцевого самоврядування враховуються при формуванні політики. Залучення представників органів місцевого самоврядування також посилює демократичний характер роботи Ради та зміцнює принцип місцевого самоврядування, який є важливим елементом української політичної системи [21].

Постійні комісії Рівненської обласної ради є невід'ємною складовою функціонування ради, кожна з яких зосереджується на конкретних сферах управління та робить свій внесок у розробку та реалізацію місцевої політики. Комітети відповідають за те, щоб система регіонального управління була ефективною, прозорою та відповідала національному законодавству, а також враховувала потреби та пріоритети місцевого населення. Їх діяльність займає центральне місце в процесі прийняття рішень радою, оскільки вони розглядають, рекомендують і контролюють різні аспекти регіонального

управління - від управління бюджетом до правоохоронної діяльності, охорони здоров'я та культурного розвитку [22].

Кожен постійний комітет має окремі функції, але всі вони несуть спільну відповідальність за перегляд регіональних програм, оцінку реалізації політики та подання пропозицій щодо необхідних коректив. Комітети зосереджені на різних секторах, таких як охорона здоров'я, освіта, культура, соціальна політика, інфраструктура, правоохоронна діяльність та економічний розвиток. Вони розглядають проекти регіональних бюджетів та запропоновані програми, пропонуючи зміни та здійснюючи моніторинг прогресу цих ініціатив. Їх робота включає консультації з відповідними установами, перевірку дотримання законодавства та забезпечення відповідності регіональної політики як законам України, так і потребам місцевої громади.

Постійна комісія з питань гуманітарної політики, наприклад, відіграє вирішальну роль у формуванні культурного, освітнього та духовного розвитку регіону. Вона забезпечує відповідність регіональних програм у сфері науки, освіти, молодіжної політики, фізичної культури і спорту національному законодавству та регіональним потребам. Комітет також має завдання пропонувати поправки до обласного бюджету та контролювати виконання рішень ради, що стосуються цих галузей. Комісія тісно співпрацює з різними установами та державними органами, в тому числі з тими, що займаються питаннями освіти, культури та фізичного розвитку, щоб забезпечити ефективну реалізацію регіональних програм.

Аналогічно, постійна комісія з питань охорони здоров'я, материнства та дитинства займається питаннями охорони здоров'я, зокрема, у сфері захисту материнства та дитинства. Комісія здійснює моніторинг медичних послуг, переглядає програми та бюджети, пов'язані з охороною здоров'я, а також забезпечує ефективну реалізацію політики у сфері охорони здоров'я в регіоні. Комітет співпрацює з медичними закладами, обласною державною адміністрацією та іншими відповідними органами, щоб забезпечити

відповідність медичних послуг потребам населення, особливо вразливих груп [23].

Постійна комісія з питань регламенту, законності, правопорядку та боротьби з корупцією виконує критично важливу функцію у підтримці етичних та правових стандартів ради. Вона стежить за дотриманням законів, пов'язаних з місцевим самоврядуванням, аналізує поведінку депутатів ради та забезпечує дотримання процедур ради. Цей комітет також бере участь у вирішенні питань корупції, правоохоронної діяльності та громадського порядку. Він співпрацює з правоохоронними та контролюючими органами, щоб забезпечити прозорість, підзвітність та відсутність корупції в регіональному управлінні. Крім того, комітет відіграє важливу роль у забезпеченні швидкого та належного реагування на будь-які порушення правових та етичних стандартів [23].

У фінансовій сфері постійна комісія з питань бюджету, фінансів та податків відповідає за управління фінансовими ресурсами області. Цей комітет розглядає обласний бюджет, оцінює фінансування різних програм і пропонує поправки або коригування для забезпечення ефективного розподілу фінансових ресурсів. Він тісно співпрацює з іншими комітетами, щоб гарантувати, що фінансова політика відповідає цілям розвитку регіону і що бюджет підтримує соціально-економічне зростання регіону.

Постійна комісія з економічних питань та комунальної власності здійснює нагляд за економічним розвитком регіону. Нагляд означає розгляд пропозицій, пов'язаних з інвестиціями, підприємництвом та управлінням комунальною власністю. Комітет здійснює моніторинг діяльності регіональних підприємств та забезпечує відповідність економічної політики загальним цілям розвитку регіону.

Постійна комісія з питань будівництва, інфраструктури та місцевого самоврядування фокусується на розвитку інфраструктури, включаючи транспорт, житлове будівництво та функціонування органів місцевого самоврядування. Комітет розглядає будівельні проекти та інфраструктурні плани, переконуючись, що вони сприяють довгостроковому зростанню регіону

та ефективному функціонуванню органів місцевого самоврядування. Комітет відіграє важливу роль у координації зусиль, спрямованих на покращення інфраструктури регіону, що має важливе значення для підтримки економічного розвитку та підвищення якості життя мешканців.

Постійна комісія з питань екології та земельних відносин займається питаннями екології та землекористування в регіоні. Цей комітет відповідає за нагляд за політикою охорони навколишнього середовища, управління регіональними природними ресурсами та забезпечення сталого землекористування та поводження з відходами. Він відіграє вирішальну роль у збереженні природного середовища регіону та забезпеченні того, щоб розвиток здійснювався таким чином, щоб не ставити під загрозу здатність майбутніх поколінь користуватися природними ресурсами регіону.

Постійна комісія з питань соціальної політики та захисту населення забезпечує ефективність програм соціального захисту, особливо в частині захисту вразливих груп населення, таких як люди похилого віку, люди з інвалідністю та малозабезпечені сім'ї. Цей комітет переглядає соціальну політику, вирішує проблеми, пов'язані із захистом населення регіону, та подає пропозиції щодо покращення соціальних послуг. Його робота гарантує, що найбільш вразливі члени суспільства отримують підтримку, а регіональна політика ставить їх добробут у пріоритет.

Разом постійні комісії формують основу діяльності Рівненської обласної ради. Вони забезпечують прийняття обґрунтованих рішень, узгодження регіональної політики з національними та місцевими пріоритетами, а також реагування ради на потреби населення. Кожен комітет працює над реалізацією цілей розвитку регіону, наглядаючи за ефективним використанням ресурсів, дотриманням правових та етичних стандартів, а також сприяючи соціальному, економічному та культурному розвитку Рівненщини. Виконуючи свої специфічні функції, комітети сприяють загальному успіху обласної ради у досягненні її місії щодо покращення якості життя мешканців та сприяння розвитку регіону.

Отже, Рівненська обласна рада є важливою інституцією в структурі місцевого самоврядування України, що забезпечує платформу для демократичного представництва населення регіону. Її організація, в центрі якої стоїть Президія та її відносини з постійними комісіями і депутатськими фракціями, забезпечує ефективність, інклюзивність і прозорість законодавчого процесу. Ефективне функціонування ради має важливе значення для вирішення регіональних питань, реалізації політики та сприяння сталому розвитку Рівненської області. Оскільки Рада продовжує розвиватися, її відданість демократичним принципам, прозорості та співпраці залишається вирішальною для управління областю.

2.2. Аналіз закупівель та використання бюджетних коштів Рівненською обласною радою у період воєнного стану

Важливою правовою та процедурною основою для ефективного формування, виконання та звітування про обласний бюджет є Бюджетний регламент Рівненської обласної ради. Цей регламент відповідає національному законодавству, зокрема Бюджетному кодексу України та іншим законам, що регулюють питання прозорості, державних фінансів та місцевого самоврядування. Основною метою регламенту є спрощення розподілу та використання коштів на соціально-економічний розвиток регіону, реалізацію регіональних програм, а також підтримання довіри громадськості до бюджетних процедур [24].

Широка сфера застосування регламенту визначена у статті 1, яка також охоплює організаційні та процедурні аспекти складання, затвердження, виконання та контролю за виконанням бюджету. Важливо, що стаття 2 підкреслює мету цих правил, яка полягає в тому, щоб максимізувати фінансові процедури, які відповідають інтересам територіальних громад в цілому, заохочуючи при цьому відкритість, ефективність та залучення громадськості. Такі статті, як стаття 3, гарантують дотримання законодавства, чітко

визначаючи, що національне законодавство має пріоритет у конфліктних ситуаціях. Підзвітність включена в управління регіональними бюджетами цією статтею, яка підтримує верховенство Конституції України та інших важливих законів.

Для того, щоб бюджетний процес здійснювався у впорядкований спосіб, важливе значення має процедурна чіткість Розділу II. Наприклад, стаття 6 визначає, як обласна державна адміністрація готує проект бюджету у відповідь на запити головних розпорядників бюджетних коштів, гарантуючи при цьому дотримання встановлених граничних обсягів фінансування. З метою сприяння довгостроковій фінансовій стійкості, процедура прогнозування, описана в статті 7, гарантує методичну оцінку соціально-економічних показників, прогнозів доходів і граничних обсягів видатків. Постійна комісія з питань бюджету, фінансів та податків бере активну участь у наступних етапах обговорення; її рекомендації покращують нагляд та підзвітність.

Статті 14 і 18 Бюджетного регламенту підкреслюють важливість прозорості та участі громадськості. Статті вимагають, щоб проекти рішень про бюджет, зміни до них та річні звіти розміщувалися на офіційному веб-сайті обласної ради та поширювалися через друковані засоби масової інформації. Публічне розміщення річних звітів сприяє підвищенню підзвітності та гарантує доступ громадськості до фінансових даних. Стаття 27 формалізує комплексні вимоги до звітності, зобов'язуючи державні адміністрації подавати аналіз результатів управління фінансами, обґрунтування недовиконання або перевиконання бюджету та пояснювальні записки щодо виконання бюджету. Для посилення контролю та довіри головні розпорядники бюджетних коштів також повинні публічно звітувати про свої досягнення та стан реалізації бюджетних ініціатив [24].

Стаття 12 застосовує практичний підхід до збереження важливих послуг, надаючи пріоритет першочерговим потребам у видатках, таким як оплата праці працівників та оплата комунальних послуг для бюджетних установ. Забезпечуючи дотримання формальної процедури внесення будь-яких змін до

фінансових асигнувань, такі положення, як стаття 22, яка регулює внесення змін у міжсесійний період, та стаття 23, яка регулює збільшення бюджету, запобігають свавільному прийняттю рішень. Як пояснюється в статтях 24-26, регламент також розглядає важливість розподілу коштів через загальний і спеціальний фонди бюджету [244].

Таким чином, Бюджетний регламент Рівненської обласної ради є ретельно розробленим і організованим документом, який надає великого значення публічній підзвітності, фіскальній стриманості, дотриманню законодавства та прозорості. Особливо під час кризових ситуацій, таких як воєнний стан, обласний бюджет гарантовано відображає пріоритети територіальних громад, зберігаючи при цьому фінансову доброчесність, оскільки містить чіткі часові рамки, процеси залучення зацікавлених сторін та механізми звітування.

Закупівлі та використання бюджетних коштів Рівненською обласною радою, особливо в період воєнного стану, необхідно аналізувати в рамках як національного законодавства, так і місцевих нормативно-правових актів, покликаних забезпечити фінансову прозорість, підзвітність та ефективний розподіл ресурсів. Централізація процесів закупівель через державні системи, такі як єдиний державний інформаційний портал Є-Data [25], забезпечує публічний доступ до даних про використання бюджетних коштів різними державними та муніципальними органами, включаючи обласні ради. Прозорість посилюється законодавчою вимогою до обласних рад публікувати детальні звіти про закупівельну діяльність та витрати, особливо ті, що здійснюються за договорами про державні закупівлі.

Рівненська обласна рада дотримується принципів, закріплених в українському законодавстві про публічні закупівлі, зокрема в Законі України «Про публічні закупівлі» [26]. Нормативно-правова база гарантує, що всі закупівлі здійснюються відкрито, конкурентно та прозоро, відповідно до ширших цілей управління державними фінансами та фінансової дисципліни. На практиці це означає, що закупівлі товарів, робіт і послуг Радою підлягають

суворому нагляду через електронну систему закупівель, яка полегшує як моніторинг, так і громадський контроль фінансових операцій. Система, поряд з публікацією відповідної інформації про платежі, відіграє вирішальну роль у зменшенні ризиків, пов'язаних з неефективним управлінням або нецільовим використанням державних коштів, особливо в складних умовах воєнного стану, коли вимоги до місцевих бюджетів можуть бути підвищеними.

Перш ніж аналізувати закупівлі за відповідний проміжок часу (2022-2024 рр.) розглянемо динаміку розподілу бюджетних коштів на закупівлі протягом періоду за категоріями витрат на рис. 2.1.

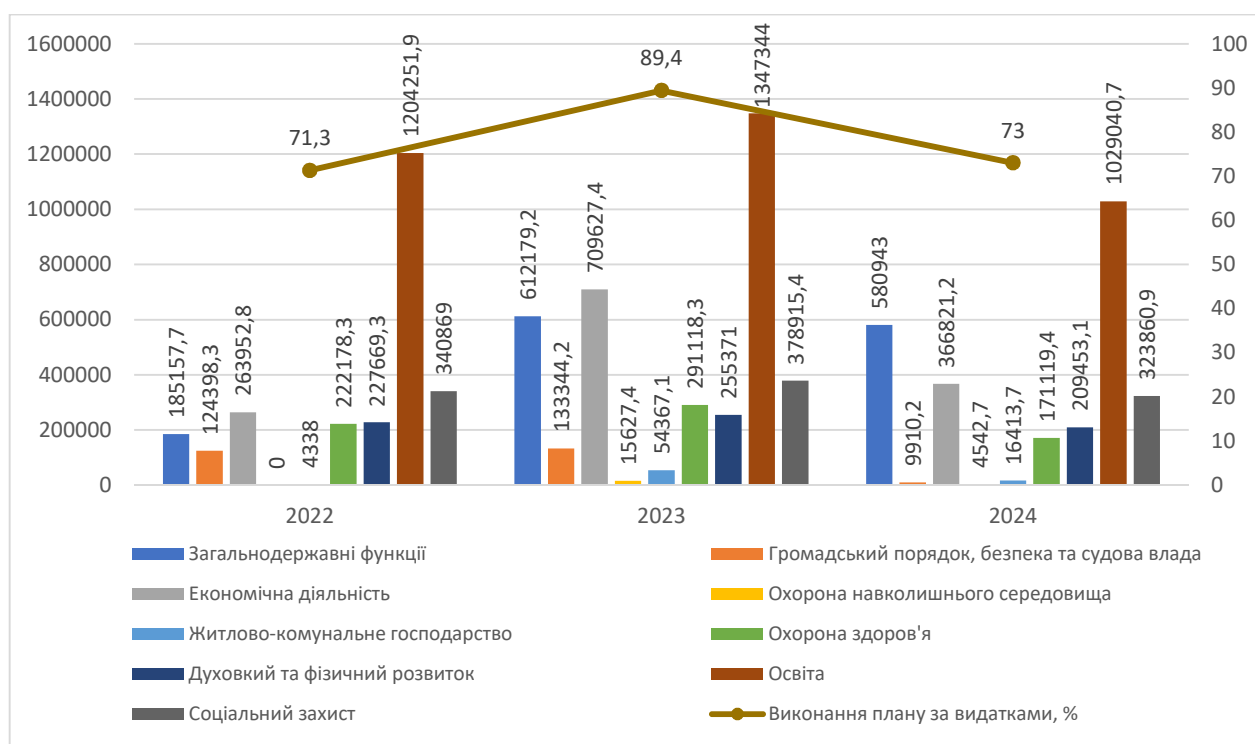


Рис. 2.1. Динаміка розподілу бюджетних коштів Рівненською обласною радою протягом 2022-2024 рр.

У період воєнного стану в Україні з 2022 по 2024 рік динаміка розподілу бюджетних коштів у Рівненській області відображає значні виклики та адаптацію, з якими стикається місцева влада в надзвичайних умовах. Фінансова стратегія, прийнята Рівненською обласною радою, демонструє зміну пріоритетів для задоволення нових соціальних, економічних та безпекових

потреб, зберігаючи при цьому необхідне функціонування державних установ. Аналіз розглядає бюджетні тенденції в ширшому контексті фіскального менеджменту, враховуючи виконання видатків та наслідки для практики закупівель і розподілу ресурсів.

Загальна тенденція цього періоду характеризується значними коливаннями бюджетних асигнувань у різних секторах, зумовленими необхідністю реагувати на умови воєнного часу. Хоча видатки на такі важливі функції, як освіта, охорона здоров'я та соціальний захист, залишалися значними, їхня питома вага та ефективність виконання варіювалися, що відображало як наявність ресурсів, так і зміну пріоритетів у регіоні. Наприклад, освіта стабільно отримувала значну частку фінансування, що підкреслює її фундаментальну роль у підтримці стійкості суспільства, незважаючи на обмеження, накладені воєнним станом.

Економічна діяльність стала ще однією ключовою сферою, особливо у 2023 році, коли її фінансування значно зросло. Такий розподіл, ймовірно, відображає зусилля зі стабілізації та стимулювання регіональної економічної інфраструктури, яка є важливою для довгострокового відновлення та стійкості. Аналогічно, видатки на соціальний захист були постійно пріоритетними, що відповідало необхідності підтримки вразливих верств населення, які непропорційно постраждали від війни.

Охорона здоров'я, попри скорочення фінансування до 2024 року, залишається критично важливим сектором, хоча це скорочення може свідчити про перерозподіл ресурсів на інші нагальні потреби або очікування зовнішньої підтримки медичних послуг. Охорона довкілля та житлово-комунальне господарство, хоча й отримують порівняно менші асигнування, вказують на сфери, які можуть потребувати подальшої уваги в рамках комплексної стратегії поствоєнного відновлення.

Рівень виконання бюджетних видатків дає додаткове уявлення про операційну ефективність Рівненської обласної ради. Значне підвищення рівня виконання з 71,3% у 2022 році до 89,4% у 2023 році свідчить про посилення

спроможності ефективно використовувати виділені кошти навіть за складних обставин. Однак подальше зниження до 73% у 2024 році вказує на потенційні обмеження, такі як адміністративні перешкоди, зміна пріоритетів у фінансуванні або зовнішні перебої.

Відстеження закупівельної діяльності Рівненської обласної ради у 2024 році за допомогою сервісу Prozorro [27] виявило низку як необхідних, так і, можливо, сумнівних витрат, особливо в умовах воєнного стану. Низка закупівель, зокрема послуги з технічного обслуговування та ремонту службового автотранспорту. Наприклад, орієнтовна вартість заміни лобового скла та встановлення щіток склоочисників у розмірі 9 759 грн, є виправданою з огляду на те, наскільки важливим є забезпечення роботи обласної ради справними транспортними засобами. Аналогічно, ремонт комп'ютерного обладнання та заправка картриджів для принтерів є незначними, але необхідними витратами, які підтримують постійне виконання адміністративних завдань.

Тим не менш, деякі витрати потребують додаткового вивчення. Наприклад, придбання наручних годинників (97 560 грн. та 167 000 грн.) та сувенірів (19 900 грн.) для протокольних заходів може здатися надмірним, особливо в той час, коли державні кошти мають бути спрямовані на більш важливі потреби, такі як соціальні послуги, інфраструктура чи безпека. Крім того, що такі витрати є непотрібними, вони можуть виглядати екстравагантними під час воєнного стану, коли економія коштів та надання пріоритету нагальним потребам є критично важливими. Рішення витратити великі суми грошей на такі речі може розглядатися як таке, що не відповідає режиму жорсткої економії, який зазвичай супроводжує часи надзвичайного стану.

Придбання таких послуг, як професійна грошова оцінка земельних ділянок. Виникають питання щодо необхідності та застосовності таких послуг під час воєнного стану (21 100 грн за ділянку площею 2 га). Попри те, що оцінка землі має вирішальне значення, вартість і графік надання цих послуг

можуть бути переглянуті, особливо якщо вони не є нагальною потребою для забезпечення безпеки або управління. Аналогічно, великі суми коштів, виділені на утримання адміністративних структур. Враховуючи, що під час війни багато державних ресурсів мають бути спрямовані на вирішення більш нагальних проблем, 1 265 497 грн. на будівництво та утримання території можуть бути не настільки виправданими [27].

Закупівельна діяльність Рівненської обласної ради у 2023 році свідчить про поєднання необхідних і потенційно непотрібних витрат, особливо в умовах воєнного стану. Такі статті, як послуги з постачання теплової енергії (наприклад, 779 981 грн на послуги опалення) та ремонт і технічне обслуговування службових автомобілів (від 600 до 2 157 грн на заміну шин і поточний ремонт), є виправданими та необхідними для підтримання операційної спроможності ради в умовах кризи. Аналогічно, закупівля офісного обладнання, включаючи пакети Microsoft Office (наприклад, 35 611 грн. за 3 ліцензії) та придбання нових серверів (166 000 грн.), є актуальними для забезпечення ефективного продовження адміністративних та технічних функцій ради [27].

Однак є чимало закупівель, які викликають питання щодо їх доцільності в період воєнного стану. Наприклад, послуги з оренди автомобілів з водіями (наприклад, 2 700 000 грн) та закупівля дорогого спортивного одягу (наприклад, 78 050 грн за волейбольну форму) можуть розглядатися як надмірні, особливо коли ресурси мають бути спрямовані на критичні потреби, такі як безпека, охорона здоров'я або безпосередня підтримка громадян. Виділення таких великих сум на несуттєві послуги може виглядати несинхронним із заходами жорсткої економії, які зазвичай запроваджуються в періоди національної кризи. Крім того, повторна закупівля послуг з проведення експертної грошової оцінки земельних ділянок (наприклад, 10 900 грн. за ділянку площею 0,25 га) може вважатися надмірною, особливо в умовах, коли оцінка землі не є першочерговим завданням.

Крім того, є кілька позицій, які видаються непропорційними реальним потребам обласної ради. Закупівля предметів розкоші для протокольних заходів, таких як квіткові композиції (наприклад, 79 000 грн.), та великі витрати на утримання адміністративних будівель (наприклад, 1 254 163 грн. на утримання будівлі) можуть бути поставлені під сумнів з точки зору їх доречності під час надзвичайної ситуації в країні. Такі витрати можуть розглядатися як відволікання ресурсів від більш важливих сфер, які безпосередньо підтримують функціонування ради та суспільний добробут. Видатки не є абсолютно недоречними у мирний час, але видаються невідповідними до пріоритетів регіональної влади під час воєнного стану [27].

Деякі дрібні закупівлі, такі як заправка картриджів для принтерів (300 грн), послуги з технічної підтримки комп'ютерних систем (наприклад, 11 040 грн для Єдиної інформаційної системи управління місцевими бюджетами) та поточне обслуговування офісного обладнання (наприклад, 10 000 грн), але вони є розумними та необхідними для безперебійного функціонування регіонального управління, вони підкреслюють необхідність більш ретельного аналізу того, як кожна з цих витрат сприяє загальному функціонуванню та стійкості ради під час кризи.

У період 2022 року дані про закупівлі Рівненської обласної ради демонструють поєднання закупівель, необхідних для забезпечення життєдіяльності, та закупівель, які здаються менш доцільними в нинішніх кризових обставинах. Наприклад, регулярні послуги з технічного обслуговування, які коштують небагато, наприклад, 1 000 грн. для відеокарт і 870 грн. для техніки, можна вважати обґрунтованими. Послуги включають в себе ремонт автомобілів та офісної техніки. Вони необхідні для того, щоб забезпечити безперебійне виконання важливих адміністративних обов'язків і безперебійну роботу ради. Однак під час надзвичайної ситуації, коли ресурси, ймовірно, мають бути спрямовані на більш нагальні потреби, такі великі та дискреційні витрати, як купівля квітів (49 900 грн.) та дорогих меблів (65 000 грн.), викликають сумніви щодо їх необхідності [27].

Крім того, враховуючи ситуацію воєнного стану, деякі рішення про закупівлі, пов'язані з розширенням довгострокової діяльності обласної ради, такі як професійне навчання для депутатів (83 400 грн) та послуги з написання проектів, можуть здаватися менш нагальними. Ресурси, виділені на послуги, можуть розглядатися як такі, що не відповідають військовим зусиллям і нагальним потребам населення, хоча вони можуть допомогти в майбутньому стратегічному розвитку. Аналогічно, закупівля сучасних технічних послуг, таких як друкарське обладнання, мікрофони та системи управління (наприклад, G. Навіть якщо вони необхідні для ефективної роботи ради, наприклад, 100 000 грн. на копіювальну техніку та 96 000 грн. на принтери, можуть здатися надмірними з огляду на війну, особливо якщо це обладнання не є негайною необхідністю для роботи, пов'язаної з війною [27].

З іншого боку, такі речі, як паливо (56 000 грн.) і технічні послуги для оперативних потреб (наприклад, обслуговування кондиціонерів, яке коштує 4 500 грн.), можуть бути виправдані. Забезпечення предметами першої необхідності, такими як продукти харчування, медикаменти та питна вода (наприклад, близько 15 000 грн.), є більш доречним у кризовій ситуації і повинно мати пріоритет над менш необхідними закупівлями. Придбання засобів зв'язку та безпеки (наприклад, на суму 5 568 грн.) також є більш доцільним для підтримки безпеки та операційної стійкості під час воєнного стану, ніж впровадження автоматизованої системи електронного підпису. Тим не менш, деякі витрати, пов'язані з протокольними заходами, такими як нагородження відзнакою «Подяка» (15 000 грн) та послуги зі зв'язків з громадськістю (наприклад, 20 000 грн за радіопередачі), видаються сумнівними з огляду на їх доцільність в умовах надзвичайного стану в країні [27].

Зрештою, деякі закупівлі видаються менш відповідними нагальним пріоритетам країни під час воєнного стану, хоча інші були очевидно необхідними для безперебійної роботи обласної ради. Попри важливість, зосередженість ради на адміністративних завданнях та завданнях розвитку могла б виграти від більш оперативного перерозподілу коштів на потреби

населення та військові зусилля. Аналіз підкреслює, наскільки важливо ставити на перше місце основні послуги і скорочувати витрати на нетермінові питання під час надзвичайної ситуації в країні.

Аналіз закупівельної діяльності Рівненської обласної ради в період воєнного стану (2022-2024 рр.) свідчить про розподіл витрат на основні та другорядні. Основні закупівлі, такі як технічне обслуговування транспортних засобів, послуги теплопостачання та необхідне офісне обладнання, підкреслюють прагнення ради підтримувати операційну ефективність у складних умовах. Витрати є виправданими, оскільки вони допомагають зберегти адміністративні функції та критично важливу інфраструктуру в сучасні часи. На противагу цьому, значні інвестиції у другорядні речі, такі як наручні годинники для протокольних заходів, дорогий спортивний одяг, розкішні меблі та неодноразові послуги з оцінки землі, ставлять питання про фінансову відповідальність та визначення пріоритетів. Подібні витрати можуть здаватися такими, що суперечать заходам жорсткої економії, які часто застосовуються під час національних криз, і потенційно відволікають кошти від нагальних потреб, таких як безпека, охорона здоров'я та пряма допомога громадянам. Невідповідність підкреслює важливість посилення контролю і стратегічного фінансового планування для забезпечення відповідності бюджетних асигнувань нагальним потребам воєнного стану, тим самим посилюючи підзвітність ради і її здатність реагувати під час кризових ситуацій.

2.3. Аналіз рішень та програм, прийнятих Рівненською областю у період воєнного стану

Аналіз звернень громадян до Рівненської обласної ради за період дії воєнного стану є важливим для розуміння нагальних проблем та потреб населення у кризовий період. У період з 2022 по 2024 рік у регіоні спостерігалось помітне збільшення кількості звернень, що свідчить про постійні виклики, з якими стикаються мешканці. Звернення здебільшого

стосувалися нагальних питань, таких як фінансова допомога, охорона здоров'я, комунальні послуги та соціальний захист, при цьому значна кількість громадян зверталася за підтримкою у зв'язку з інвалідністю, пенсійним забезпеченням та наслідками Чорнобильської катастрофи. Зростання кількості звернень, особливо у 2024 році, підкреслює важливість моніторингу цих проблем для оцінки ефективності рішень та програм, прийнятих обласною радою для подолання соціально-економічних наслідків воєнного стану.

У 2022 році до обласної ради надійшло 1 156 звернень, що значно менше, ніж у попередньому році, на що, можливо, вплинули ранні етапи воєнного стану та зосередженість на нагальних загальнодержавних питаннях. Однак першочерговим питанням була фінансова допомога - 990 звернень стосувалися саме цього, що свідчить про економічні труднощі, з якими стикається населення. Більшість громадян, які зверталися за допомогою, були пенсіонерами - вразливою демографічною групою, яка продовжуватиме домінувати у зверненнях і в наступні роки. Реакція обласної ради на звернення, яка включала надання матеріальної допомоги 934 громадянам, демонструє важливість ролі ради у наданні негайної допомоги та підтримки [28; 29].

У 2023 році кількість звернень зросла до 2 051, що майже вдвічі більше, ніж у 2022 році. Таке різке зростання можна пояснити тривалим навантаженням воєнного стану на населення, що посилило потребу в соціальній та фінансовій допомозі. Значна частина звернень знову стосувалася матеріальної допомоги (1 865 випадків), причому пенсіонери, люди з інвалідністю та інші вразливі групи населення продовжували звертатися за підтримкою. Реагування обласної ради, яка надала фінансову допомогу майже 1 850 громадянам, ще раз підкреслює зростаючий попит на підтримку, особливо в рік, позначений тривалою нестабільністю та економічними труднощами.

У 2024 році за перші дев'ять місяців кількість звернень різко зросла до 3 031, що є чіткою ознакою зростаючої довіри до структур місцевого самоврядування у вирішенні нагальних проблем. Знову ж таки, домінуючим питанням була фінансова допомога - 2 918 звернень стосувалися саме цієї теми.

Інші сектори, такі як охорона здоров'я, праця, комунальні послуги та освіта, становили значно меншу частку від загальної кількості звернень, хоча вони все ще викликають занепокоєння. Велика кількість пенсіонерів, людей з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб, які звертаються за допомогою, відображає соціально-економічну вразливість, що загострилася внаслідок війни. Зростання кількості звернень свідчить про те, що обласна рада змушена розширювати сферу своєї діяльності та вдосконалювати механізми підтримки у відповідь на тривалі наслідки війни для населення [28].

Зростання кількості звернень громадян за три роки свідчить про ширшу тенденцію, яка вимагає детального вивчення рішень та програм обласної ради в умовах воєнного стану. Дані не лише свідчать про зростання навантаження на системи соціальних послуг та фінансової підтримки, а й дають уявлення про те, в яких сферах обласна рада була найбільш активною у задоволенні потреб населення. Зокрема, фінансова допомога стала основним напрямком реагування ради. Аналіз того, як працювали з цими зверненнями - чи була надана підтримка достатньою і своєчасною, і як програми були адаптовані до зростаючого попиту - дозволить отримати комплексне уявлення про ефективність роботи обласної влади.

Дані також виявляють важливі тенденції в соціальному портреті тих, хто звертається за допомогою. Оскільки значна частина звернень надходить від пенсіонерів та осіб з інвалідністю, рішення обласної ради, ймовірно, були зосереджені на заходах соціального захисту, спрямованих на полегшення труднощів цих груп. Цей демографічний зсув підкреслює важливість програм соціального захисту, спрямованих на задоволення потреб найбільш вразливих верств населення. Здатність Ради адаптувати фінансову допомогу та інші ресурси до потреб цих груп мала б вирішальне значення для пом'якшення безпосередніх наслідків війни для населення регіону.

Крім того, структура звернень за роки дає цінний контекст для оцінки успіху або недоліків програм, прийнятих обласною радою. Постійне зростання кількості звернень свідчить про постійний розрив між зростаючими вимогами

громадян і ресурсами, доступними для ради. Це ставить під сумнів сталість і масштабованість рішень ради, особливо в частині бюджетних асигнувань і визначення пріоритетів у використанні ресурсів. Крім того, реакція обласної ради на звернення, яка залишалася переважно позитивною, свідчить про активний підхід до вирішення проблем громадян. Однак, сама кількість звернень свідчить про те, що навіть найкращі наміри не змогли задовольнити весь спектр потреб населення.

Зробимо короткий підсумок, що зростання кількості звернень, особливо в таких сферах, як фінансова допомога та підтримка вразливих верств населення, підкреслює важливість оперативного врядування під час кризи. Пов'язуючи дані звернень з програмами та рішеннями, ухваленими радою, можна оцінити адекватність заходів місцевого самоврядування та виявити сфери, які можуть потребувати додаткової уваги та коригування в майбутньому.

Проведемо надалі аналіз прийнятих рішень Рівненською обласною радою у період 2022-2024 рр. Рішення Рівненської обласної ради за період 2022-2024 років відображають еволюцію реакції регіону на виклики, спричинені повномасштабним вторгненням РФ в Україну, а також ширші цілі місцевого врядування, розвитку та інтеграції в європейські та міжнародні структури. Протягом цього періоду рішення ради демонстрували баланс між невідкладними заходами воєнного часу, довгостроковим плануванням інфраструктури та розвитку, антикорупційними ініціативами та зміцненням регіональних зв'язків з національними та міжнародними стейкхолдерами. Дії зробили значний внесок у розвиток Рівненської обласної ради, водночас висвітливши сфери, які потребують подальшого вдосконалення [31; 32].

Рішення № 476 (05-03-2022) про делегування окремих повноважень Рівненській обласній державній військовій адміністрації на період воєнного стану [33] стало основоположним рішенням, прийнятим у відповідь на стрімку ескалацію війни в Україні. Постанова мала вирішальне значення для забезпечення ефективного функціонування управлінських структур під час надзвичайної ситуації в державі. Делегувавши конкретні повноваження

військовій адміністрації, Рада забезпечила узгодження регіонального управління з пріоритетами центрального уряду у сфері безпеки, цивільної оборони та мобілізації ресурсів. Рішення дозволило швидко і скоординовано реагувати на умови воєнного часу, гарантуючи, що місцеві ресурси можуть бути перенаправлені на підтримку військових зусиль і що основні послуги будуть надаватися у нестабільному середовищі. Однак делегування також означало тимчасове призупинення певних функцій місцевого самоврядування, що обмежило здатність обласної ради впливати на рішення в таких сферах, як соціальні послуги та розвиток, підкресливши вразливість місцевого самоврядування під час кризи.

У ширшому політичному контексті Рішення № 633 (23-12-2022), яке закликала уряди та парламенти США, Великої Британії та інших країн Рамштайнського формату [34] підтримати Україну, стала важливим моментом у зовнішньополітичній активності регіону. Звернення не лише символізувало політичну солідарність регіону з міжнародними партнерами України, а й засвідчило важливість місцевої влади у формуванні національної зовнішньої політики. Резолюція продемонструвала активну позицію Рівненської обласної ради щодо залучення міжнародної підтримки та узгодження своїх дій з ширшими геополітичними цілями України, зокрема, щодо військової допомоги та дипломатичної підтримки. Рішення підвищило видимість регіону на міжнародній арені та сприяло його інтеграції у глобальний дискурс щодо суверенітету України. Попри політичну важливість резолюції, її можна було б підкріпити більш конкретними пропозиціями або ініціативами щодо встановлення реальних відносин співпраці з міжнародними партнерами, зосередившись на довгострокових цілях розвитку, що виходять за рамки солідарності у воєнний час.

Іншим важливим рішенням стало рішення № 700 (23-06-2023), яким Рівненська обласна рада приєдналася до Європейської асоціації місцевої демократії (ALDA) [35]. Рішення ознаменувало стратегічний зсув у бік більшої європейської інтеграції та розвитку місцевого самоврядування. ALDA надає

ресурси, експертизу та можливості для налагодження зв'язків для органів місцевого самоврядування, і, приєднавшись до цієї організації, Рівненська обласна рада позиціонує себе як таку, що сприяє вдосконаленню практики управління, зміцненню демократичних процесів та налагодженню зв'язків з іншими європейськими регіонами. Рішення відображає прагнення регіону до розвитку місцевої демократії, підтримки децентралізації та наближення до європейських стандартів. Рішення було особливо своєчасним, оскільки прагнення України до тіснішої інтеграції з Європейським Союзом вимагає від місцевої влади реальних кроків, які б демонстрували відданість цінностям ЄС, зокрема демократичному врядуванню, прозорості та верховенству права. Однак, вступ до АЛДД є цінним кроком, але ефективність цього членства залежить від здатності регіону активно взаємодіяти з організацією та впроваджувати уроки, отримані від неї, у практику місцевого самоврядування.

Рішення № 837 (22-12-2023), яким затверджено Антикорупційну програму на 2024-2026 роки, є ще одним важливим рішенням для довгострокового розвитку регіону [36]. Оскільки корупція є значною проблемою в Україні, особливо на місцевому рівні, це рішення створює основу для сприяння прозорості та підзвітності в Рівненській обласній раді. Рішення про розробку багаторічної антикорупційної програми демонструє визнання радою необхідності інституційних реформ для забезпечення суспільної довіри та ефективного управління. Зосереджуючись на антикорупційних заходах, рада прагне сприяти формуванню культури доброчесності та професіоналізму в своїй діяльності, що узгоджується з більш широкими національними цілями реформування системи управління та європейської інтеграції. Рішення має потенціал для довгострокового позитивного впливу на місцевий розвиток, оскільки може призвести до більш ефективного розподілу ресурсів, поліпшення якості державних послуг та покращення відносин з міжнародними партнерами. Однак реалізація програми потребуватиме постійного моніторингу та адаптації для вирішення нових викликів, включаючи опір з боку укорінених інтересів та системні бар'єри на шляху реформ.

З точки зору розвитку інфраструктури, рішення № 985 (20-09-2024), яким затверджено План розвитку КП «Рівнеоблводоканал» на 2025-2029 роки [37], є ще одним важливим рішенням. Рішення відображає прагнення обласної ради забезпечити стаке управління водними ресурсами та покращити інфраструктуру громадського здоров'я. Плануючи довгострокові інвестиції в системи водопостачання та водовідведення, рада задовольняє критичну потребу зростаючого регіону. Управління водними ресурсами має важливе значення не лише для здоров'я та добробуту населення, але й для економічного розвитку, оскільки надійна водна інфраструктура є основним компонентом для залучення інвестицій та підтримки галузей промисловості. Резолюція підкреслює далекоглядний підхід ради до міського планування та екологічної стійкості. Однак успіх цього плану залежатиме від ефективного фінансового управління, співпраці з національними та міжнародними зацікавленими сторонами та своєчасної реалізації запропонованих проектів.

Рішення № 1018 (30-10-2024), в якому висловлюється підтримка Плану Президента України «Перемога», ще раз підкреслює узгодженість дій ради з національними пріоритетами в контексті зусиль України з відновлення та реконструкції після війни [38]. Підтримуючи цей план, Рівненська обласна рада активно долучається до бачення центрального уряду щодо післявоєнної відбудови та майбутнього національного розвитку. Рішення демонструє прагнення ради зробити свій внесок у більш широкі зусилля України з відновлення, особливо в таких сферах, як економічне відродження, відбудова інфраструктури та соціальний захист населення. Важливість цього рішення полягає в його потенціалі для формування регіональних планів відновлення та забезпечення відповідності місцевих стратегій розвитку національним цілям. Однак, як і у випадку з іншими ініціативами національного рівня, місцеві органи влади повинні забезпечити втілення цих планів високого рівня в конкретні дії на регіональному та місцевому рівнях, що вимагає ефективної координації та мобілізації ресурсів.

Рішення відображають активну позицію Рівненської обласної ради на багатьох фронтах, але є сфери, в яких процес прийняття рішень радою може бути ще більше посилений. Однією з таких сфер є подальша децентралізація влади, яка гарантує, що місцеві органи влади зберігають значущу роль у прийнятті рішень, особливо в управлінні в умовах воєнного часу. Як показало делегування повноважень військовій адміністрації під час воєнного стану, існує потреба у більш збалансованому підході, який дозволить обласним радам продовжувати виконувати свої управлінські функції, не втрачаючи при цьому автономії. Крім того, антикорупційні заходи є кроком у правильному напрямку, але рада має забезпечити, щоб заходи не були суто символічними, а були підкріплені надійними механізмами правозастосування та громадським контролем. Нарешті, оскільки регіон рухається в напрямку європейської інтеграції, необхідні подальші зусилля, щоб забезпечити відповідність місцевої політики стандартам ЄС не тільки в управлінні, а й у таких сферах, як екологічна стійкість, охорона здоров'я та соціальні послуги.

Отже, рішення Рівненської обласної ради з 2022 по 2024 рік відіграли значну роль у формуванні реакції регіону на кризу воєнного часу, а також заклали основу для довгострокового розвитку та інтеграції з європейськими нормами. Рішення демонструють прихильність до прозорості, демократичного врядування, розвитку інфраструктури та міжнародного співробітництва. Однак залишаються виклики у забезпеченні того, щоб рішення призвели до ефективних і довготривалих змін, особливо у сферах децентралізації, боротьби з корупцією та регіональної автономії. Постійні зусилля регіону, спрямовані на узгодження з національними та міжнародними пріоритетами, матимуть вирішальне значення для визначення майбутньої траєкторії розвитку Рівненської обласної ради та її внеску в загальний розвиток України.

Рівненська обласна рада реалізує низку програм, спрямованих на різні сфери, такі як соціальна підтримка, охорона навколишнього середовища, охорона здоров'я та регіональний розвиток. Програми спрямовані на задоволення нагальних потреб населення, забезпечення довгострокового

сталого розвитку та підвищення загальної якості життя в регіоні. Наприклад, Регіональна програма охорони навколишнього природного середовища на 2022-2026 роки передбачає заходи з управління природними ресурсами, зменшення забруднення та підвищення екологічної стійкості. Аналогічно, Регіональна програма забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб (ВПО) [39] зосереджена на забезпеченні житлових рішень для людей, які постраждали від війни, підтримуючи як їх нагальні, так і довгострокові потреби.

Серед інших важливих ініціатив – Комплексна програма розвитку агропромислового комплексу [40], яка спрямована на зростання сільськогосподарського сектору, що має вирішальне значення для економіки регіону, та Обласна програма протидії торгівлі людьми [41], спрямована на підвищення безпеки та добробуту вразливих верств населення. Крім того, Програма розвитку дорожнього господарства [42] визначає пріоритетом покращення інфраструктури та транспортних мереж у Рівненській області, що є важливим для економічного зростання та доступності.

Однак важливо зазначити, що лише три програми – Обласна програма забезпечення функціонування регіональної системи опрацювання звернень до органів виконавчої влади [43], Обласна програма матеріальної підтримки найбільш незахищених населення [44] та Обласна програма сприяння розвитку духовності, моральності та формування здорового способу життя [45] – мають звіти, що детально описують їх виконання протягом 2022-2024 років.

Для аналізу результатів реалізації програм запроваджених Рівненською обласною радою – дослідимо звіти щодо результатів реалізації, які було опубліковано у 2023 році.

1. Обласна програма забезпечення функціонування регіональної системи опрацювання звернень до органів виконавчої влади [46]. Обласна програма є важливою ініціативою Рівненської обласної ради, спрямованою на підвищення оперативності та ефективності місцевого самоврядування. Програма ґрунтується на попередній програмі, затвердженій у 2012 році, посилює

механізми залучення громадян шляхом підтримки діяльності Рівненського обласного контактного центру. Виділення цільових бюджетних ресурсів на 2023-2024 роки підкреслює прихильність обласної адміністрації до покращення надання послуг та своєчасного й ефективного вирішення проблем громадян. Зокрема, переглянуті показники видатків з 1,74 млн грн у 2023 році до 2,01 млн грн у 2024 році свідчать про постійне визнання важливості Центру у сприянні комунікації між громадськістю та органами виконавчої влади. Стабільність бюджетних асигнувань також відображає зростаючі вимоги до Центру, який, попри незначний кадровий дефіцит (не вистачає одного працівника до запланованої кількості), продовжує виконувати роль важливого інтерфейсу для роботи зі зверненнями громадян.

З точки зору розвитку, програма відповідає ширшим цілям децентралізації та реформи управління в Україні, оскільки вона забезпечує доступність та підзвітність органів місцевого самоврядування своїм виборцям. Рівненський обласний контактний центр, який виступає координатором цих звернень, відіграє важливу роль у подоланні розриву між реалізацією політики та реальними потребами населення. Крім того, структура, створена в рамках цієї програми, є не лише відповіддю на місцеві потреби, а й стратегічним кроком до посилення інституційної спроможності. Збільшення фінансових ресурсів та постійне вдосконалення операційної структури Центру демонструє далекоглядний підхід до місцевого врядування, що, ймовірно, сприятиме покращенню результатів управління, підвищенню рівня задоволеності населення та зростанню довіри до місцевої влади.

З точки зору інституційного впливу, подальший розвиток цієї програми свідчить про прихильність до підвищення бюрократичної ефективності та прозорості. Однак нестача персоналу може потенційно вплинути на спроможність Центру впоратися зі зростаючим робочим навантаженням, особливо якщо обсяг звернень громадян збільшиться. Тому розширення кадрових ресурсів та вдосконалення внутрішніх робочих процесів матиме вирішальне значення для забезпечення сталості цієї ініціативи. Зрештою, успіх

програми залежатиме від її здатності збалансувати розподіл ресурсів з організаційною спроможністю, забезпечивши не лише реагування регіональної влади на потреби громадян, але й спроможність ефективно та вчасно опрацьовувати ці звернення.

Отже, Обласна програма забезпечення функціонування системи звернень до органів виконавчої влади на 2023-2025 роки є важливим елементом зміцнення системи врядування Рівненської області. Програма має багатообіцяючу фінансову та інституційну підтримку, але її довгостроковий успіх залежатиме від оптимізації людських ресурсів та спроможності Центру задовольнити зростаючий попит. Зосереджуючись на підвищенні оперативності реагування державних служб, програма має потенціал для значного посилення місцевих демократичних процесів та ефективності врядування в регіоні.

2. Обласна програма матеріальної підтримки найбільш незахищених верств населення на 2023-2025 роки. Рівненська обласна рада досягла успіхів у зміцненні інституційної спроможності та соціального захисту через дану програму. Прихильність Ради до задоволення потреб вразливих груп населення, таких як репресовані, люди з інвалідністю, пенсіонери та сім'ї, які постраждали від військових дій, демонструється виділенням фінансуванням та результатами, досягнутими в рамках низки ініціатив. Про комплексну стратегію покращення умов життя та соціальної інтеграції незахищених груп населення свідчить фінансова допомога, яка може надаватися безпосередньо або через інституційні служби [47].

Результати програми, які включають надання 40,4 млн грн прямої фінансової допомоги 5 581 сім'ї загиблих учасників бойових дій та вразливим групам населення, підкреслюють її функцію у полегшенні фінансових труднощів та сприянні соціальній стабільності. Крім того, зусилля, спрямовані на заохочення інклюзивності та визнання внеску громадян з обмеженими можливостями, підкреслюються наданням стипендій 15 соціально активним людям з обмеженими можливостями. Стабільна фінансова підтримка муніципальних установ, таких як Рівненський обласний центр соціального

обслуговування (надання соціальних послуг) та Рівненський обласний центр комплексної реабілітації, дозволяє застосовувати багатогранний підхід до вирішення проблем бездомності, забезпечення медичних потреб та реабілітації внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та інших вразливих категорій населення.

Програма покращує операційну спроможність важливих з точки зору інституційного розвитку муніципальних закладів. Денний центр соціально-психологічної допомоги та Рівненський центр соціально-психологічної допомоги, наприклад, надавали цільові послуги, такі як сприяння працевлаштуванню, захист прав та реагування на випадки домашнього насильства. Було надано понад 10 773 ліжко-днів, а аутріч-ініціативи, такі як 187 виїздів мобільних бригад, свідчать про те, що система є достатньо потужною, щоб задовольнити нагальні соціальні потреби. Так само незамінним ресурсом став «Ветеранський простір», який задовольняє психологічні потреби ветеранів бойових дій та їх родин, а також розглядає значну кількість звернень, пов'язаних з військовими діями.

Реалізація програми демонструє її стратегічне значення для соціально-економічного розвитку Рівненської обласної ради. Програма сприяє зниженню рівня бідності та вразливості, а також зміцненню довіри до систем місцевого самоврядування, поєднуючи фінансову допомогу з інституційними послугами. Щоб гарантувати оптимізацію ресурсів, масштабування послуг та довгострокову стійкість, необхідний постійний моніторинг та оцінка. Досягнуті на сьогодні результати демонструють потенціал програми як шаблону для всеохоплюючої регіональної соціальної політики, що сприятиме стійкості, інклюзивності та інституційній ефективності в Рівненській області.

3. Обласна програма сприяння духовності, моральності та формування здорового способу життя в Рівненській області на 2023-2025 роки. Регіональна програма розвитку духовності, моралі та здорового способу життя у Рівненській області на 2023-2025 роки досягла значних успіхів у підвищенні обізнаності про проблеми громадського здоров'я та підтримці морального і духовного зростання учнівської молоді. Програма підтримує цілісний розвиток

молоді шляхом включення структурованих занять з морально-духовних принципів у 1485 класів та залучення понад 30 000 учнів, яких навчають 509 вчителів. Масштабна освітня програма позиціонує освіту як важливий інструмент довгострокового розвитку та регіональної стабільності, задовольняючи нагальну соціальну потребу у прищепленні моральних принципів та етичної поведінки [48].

Про актуальність програми свідчить активна участь батьків, освітян і широкої громадськості в опитуваннях та освітніх ініціативах. Дані опитування, в якому взяли участь 9 845 респондентів з різним освітнім рівнем, свідчать про широку підтримку суспільством цих заходів та їх важливість. Круглі столи, духовні форуми та семінари є прикладами заходів, які сприяють співпраці між експертами, релігійними громадами та освітянами, зміцнюючи ідею, що моральне виховання є спільним суспільним обов'язком. Важливо, що II Всеукраїнська науково-практична конференція висвітлила духовність як фундаментальну складову стійкості суспільства, що є особливо актуальним з огляду на суспільно-політичний клімат сьогодення.

Акцент програми на заохоченні здорового способу життя через практичні заходи, такі як спортивні фестивалі, семінари з охорони здоров'я та інформаційні кампанії, демонструє цілісний підхід, який виходить за рамки духовної освіти. Окрім моральних уроків, заходи, спрямовані на зміцнення фізичного здоров'я та боротьбу зі шкідливими звичками, допомагають розвивати відповідальних, самосвідомих людей. Такі ініціативи, як олімпіади «Юні знавці Біблії» та «Діємо заради здоров'я» сприяють інтелектуальному та особистісному розвитку, підвищуючи при цьому залученість учнів.

Таким чином, програма Рівненської обласної ради ефективно поєднує зміцнення громадського здоров'я, залучення громади та моральне виховання. Програма створює міцну основу для морального та фізичного здоров'я молоді Рівненщини шляхом впровадження духовно-етичних навчальних програм, заохочення співпраці із зацікавленими сторонами та вирішення суспільних

проблем. Її довгостроковий вплив на хід регіонального розвитку буде гарантовано завдяки постійному спостереженню та оптимізації ресурсів.

Рішення та ініціативи, реалізовані Рівненською обласною радою у 2022-2024 роках, демонструють добре продуману стратегію задоволення нагальних потреб управління в умовах воєнного часу та створення підґрунтя для сталого регіонального зростання. Серед помітних переваг – зусилля ради, спрямовані на забезпечення соціального захисту, боротьбу з корупцією та розвиток інфраструктури, а також сприяння європейській інтеграції та міжнародному співробітництву. Спроможність ради задовольняти нагальні соціальні потреби, одночасно сприяючи формуванню моральних і громадянських цінностей серед населення, демонструють такі ініціативи, як Обласна програма фінансової підтримки найбільш незахищених верств населення та Обласна програма сприяння розвитку духовності та здорового способу життя. Прогресивний підхід до приведення регіонального управління у відповідність до європейських норм демонструють такі рішення, як затвердження Антикорупційної програми та вступ до Європейської асоціації місцевої демократії.

Але деякі проблеми все ще існують, особливо в умовах воєнного стану. Надання військовій адміністрації більших повноважень було необхідним кроком для підтримання стабільності, але це на певний час зменшило здатність ради впливати на рішення. Зменшення впливу підкреслює необхідність добре збалансованих методів децентралізації, які дозволять раді продовжувати виконувати важливі управлінські обов'язки в умовах надзвичайних ситуацій. Програми, що стосуються моралі, соціального захисту та інфраструктури, заслуговують на похвалу, але існує не так багато ініціатив, які спеціально спрямовані на підвищення організаційної досконалості ради та гарантування відкритості та публічності її діяльності. Покращення в цих сферах підвищило б довіру та підзвітність суспільства - дві речі, які є важливими в умовах воєнного стану, на додачу до підвищення інституційної ефективності.

Підсумовуючи, Рівненська обласна рада досягла значного прогресу у вирішенні поточних проблем воєнного часу та сприянні регіональному

зростанню. Однак для підтримки стійкості та ефективності ради необхідно заповнити прогалини в управлінській практиці, особливо щодо організаційного вдосконалення та прозорості. Такі практики, як часті оцінки ефективності роботи, покращення інформування громадськості та використання сучасних інструментів управління, матимуть вирішальне значення в майбутньому для збереження інституційної цілісності та гарантування того, що Рівненська область вийде з війни сильнішою та більш життєздатною.

Висновки до розділу 2

Рівненська обласна рада функціонує як ключовий законодавчий орган регіонального управління, організаційна структура якого спрямована на підвищення ефективності, прозорості та інклюзивності. Центральне місце в її діяльності займає президія, яка координує роботу ради, готує законодавчі пропозиції та забезпечує відображення в рішеннях потреб і пріоритетів регіону. Наголос на прозорості роботи Президії, протоколи якої публікуються у відкритому доступі, підкреслює прихильність до публічної підзвітності. Постійні комітети ради, кожен з яких зосереджений на різних секторах, таких як охорона здоров'я, освіта, інфраструктура та соціальна політика, відіграють важливу роль у формуванні регіональної політики та забезпеченні її відповідності як національному законодавству, так і місцевим потребам.

Завдяки своїй організаційній структурі та підходу, заснованому на участі громадськості, Рівненська обласна рада забезпечує модель місцевого управління, яка інтегрує різні рівні влади та гарантує врахування інтересів населення. Залучення місцевих органів влади до процесів прийняття рішень, а також робота профільних комісій гарантує, що рада залишається оперативно реагувати на виклики, які стоять перед регіоном.

Обласна рада, дотримуючись українського законодавства про публічні закупівлі, продовжує виділяти кошти на основні адміністративні функції, такі як обслуговування транспортних засобів, офісне обладнання та послуги з опалення, що було виправдано для підтримки операційної ефективності під час

воєнного стану. Проте наявні випадки надмірних витрат, зокрема на предмети розкоші для протокольних заходів, дорогий спортивний одяг і послуги з оцінки землі, які видаються непропорційними нагальним потребам регіону під час воєнного стану.

Існує необхідність покращення фінансового нагляду та визначення пріоритетів у сфері закупівель для забезпечення ефективного використання коштів у кризові часи. Деякі видатки були необхідними для підтримки адміністративних функцій ради, але інші виявилися невідповідними нагальним потребам періоду воєнного стану. Посилення процесу бюджетного планування та закупівель з акцентом на прозорість і публічну підзвітність допомогло б забезпечити ефективний розподіл ресурсів відповідно до нагальних потреб ситуації.

Рішення та програми, прийняті Рівненською областю в період воєнного стану, свідчать про комплексну та стратегічну відповідь на виклики, пов'язані з російським вторгненням, та ширші цілі місцевого розвитку. Рівненська обласна рада досягла значних успіхів у збалансуванні потреб воєнного часу з довгостроковими цілями управління, такими як зміцнення інфраструктури, сприяння прозорості та просування європейської інтеграції. Ключові рішення, у тому числі делегування повноважень військовій адміністрації, міжнародні дипломатичні звернення та антикорупційну програму, підкреслюють актиную роль ради у приведенні місцевого управління у відповідність до національних та міжнародних пріоритетів.

Виявлені критичні сфери, в яких досягнення обласної ради можуть бути посилені. Тимчасове делегування повноважень військовій адміністрації, необхідне для забезпечення стабільності у воєнний час, тимчасово зменшило здатність ради функціонувати автономно, що підкреслює потребу в більш збалансованих механізмах децентралізації. Попри прогрес, досягнутий в управлінні та соціальному захисті, існують прогалини в організаційній ефективності та прозорості, які можуть підірвати довгострокову ефективність.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОЄКТУ УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

3.1. Практики удосконалення роботи обласних рад в Україні у період воєнного стану

Оскільки Україна продовжує боротися з війною, що триває, та викликами воєнного стану, інформація про конкретні практики, які застосовуються обласними радами для покращення своєї роботи, є обмеженою. Враховуючи нагальність управління в умовах воєнного часу, більшість обласних рад зосередили свої зусилля на вирішенні нагальних питань, таких як цивільна оборона, розподіл ресурсів та гуманітарна підтримка. Як наслідок, довгострокові ініціативи, спрямовані на покращення внутрішнього функціонування обласних рад, часто відходили на другий план. Однак, попри обмеження, деякі обласні ради запровадили помітні ініціативи, спрямовані на підвищення їх ефективності та прозорості. Надалі пропонується зосередитись на практиках, запроваджених обласними радами у 2022-2024 роках, проаналізувати основні ініціативи та оцінити їх вплив на покращення регіонального врядування у цей безпрецедентний період.

У відповідь на унікальні виклики, пов'язані з воєнним станом, Кіровоградська обласна рада запровадила кілька інноваційних практик для підвищення операційної ефективності та забезпечення ефективного врядування. Однією з найбільш помітних ініціатив є впровадження системи електронного документообігу. За словами голови обласної ради, система забезпечує єдину електронну платформу для створення, руху, зберігання та пошуку документів. Перехід від паперового документообігу до цифрової системи значно скоротив час, який витрачається на роботу з документами, спростив адміністративні процедури та підвищив загальну ефективність роботи ради [49].

Впровадження системи електронного документообігу дало кілька переваг. По-перше, це дозволило раді прискорити внутрішні процеси, що особливо важливо у воєнний час, коли необхідно ухвалювати рішення в стислі терміни. Цифрова система забезпечує швидшу обробку документів, що дозволяє раді вчасно реагувати на нагальні питання. Крім того, центральна база даних системи полегшує відстеження та управління документами, підвищуючи підзвітність та прозорість процесу прийняття рішень. Полегшення у процесах відстеження та управління документами особливо важливо, коли йдеться про довіру громадськості, оскільки гарантує, що всі дії та рішення можна легко відстежити та проконтролювати.

Окрім системи електронного документообігу, Кіровоградська обласна рада також модернізувала систему відеофіксації, яка використовується в офісах постійних комісій. Ініціатива, ініційована особисто Сергієм Шульгою, має на меті підвищити прозорість та відкритість роботи ради. Записуючи засідання та роблячи відеозаписи доступними для громадськості, рада зробила роботу депутатів більш помітною для громадян. Це важливий крок у зміцненні почуття підзвітності та довіри, особливо під час кризи, коли громадська довіра до влади може бути крихкою.

Подальші зусилля для підвищення прозорості та доступності були докладені Сергієм Шульгою, який організував виїзні зустрічі з громадянами на додаток до своїх звичайних робочих годин. Зустрічі покликані забезпечити громадянам прямий доступ до обраних ними посадових осіб, що дозволяє їм обговорити свої проблеми та поставити запитання. Ініціатива зробила раду більш доступною та оперативною, гарантуючи, що місцеві питання вирішуються вчасно та ефективно. Запрошуючи депутатів до участі в цих зустрічах, рада покращила комунікацію між громадськістю та її представниками, сприяючи більшій громадянській активності.

Проведені заходи значно покращили функціонування Кіровоградської обласної ради, але все ще існують проблеми, які необхідно подолати. Однією з головних проблем є цифровий розрив- не всі громадяни можуть мати доступ до

необхідних технологій або цифрової грамотності, щоб повноцінно працювати з системою електронного документообігу. Крім того, вартість впровадження цих цифрових інструментів може бути непомірно високою, особливо для менш багатих на ресурси областей. Попри виклики, позитивні результати цих ініціатив у Кіровограді підкреслюють потенціал технологій для покращення врядування та надання державних послуг під час кризи.

Отже, Кіровоградська обласна рада досягла значних успіхів у підвищенні ефективності та прозорості своєї діяльності завдяки використанню цифрових інструментів та посиленню залучення громадян. Виклики залишаються, особливо в забезпеченні рівного доступу до технологій, але зусилля, докладені радою, є цінною моделлю для інших обласних рад, які прагнуть вдосконалити свої практики врядування в умовах воєнного стану. Поєднання модернізованої адміністративної системи та покращеної комунікації з громадянами зробило Кіровоград лідером у регіональному управлінні в умовах війни, що триває.

Розглянемо практику запровадження тих чи інших ініціатив з боку Вінницької обласної Ради. 29 листопада 2022 року Вінницька обласна Рада під керівництвом провела 60-ту позачергову сесію, на якій депутати проголосували за створення нового комунального закладу «Вінницький обласний навчальний центр підготовки громадян до національного спротиву». Рішення було прийнято у відповідь війні і необхідність посилення військово-патріотичного виховання серед цивільного населення, з акцентом на виховання патріотизму та підготовку громадян до захисту суверенітету і територіальної цілісності України [50].

Основною метою навчального центру є надання громадянам практичних військових знань та навичок, необхідних для захисту країни, а також виховання сильного почуття патріотичної відповідальності. Ініціатива була створена у партнерстві з обласною військовою адміністрацією, щоб допомогти залучити українських громадян безпосередньо до дій, які зміцнюють військову безпеку. Це важливий крок до підвищення громадської активності та готовності, забезпечення того, щоб люди були не лише ментально та емоційно готові

підтримувати державу, але й фізично здатні зробити свій внесок у національну оборону, особливо під час кризи.

Рішення про створення цього центру було ретельно обдумане та підтримано багатьма комісіями Вінницької обласної ради, зокрема постійними комісіями з питань освіти, релігії, культури, молоді та спорту, а також з питань стратегічного розвитку, інвестицій та місцевого самоврядування. Така широка підтримка підкреслює міжгалузеву важливість ініціативи, що відображає її відповідність як цілям національної оборони, так і освітньому та соціальному розвитку регіону.

Попри те, що створення такого навчального центру має очевидні переваги, такі як посилення стійкості цивільного населення та виховання патріотичної свідомості, залишається кілька викликів. Успіх центру залежить від ефективної координації між регіональною владою, військовими та місцевими громадами, а також від належного забезпечення ресурсами, щоб навчання було доступним для всіх громадян. Крім того, нинішні умови воєнного часу можуть спричинити труднощі з логістикою, безпекою та залученням, особливо в сільській місцевості або на територіях, що постраждали від війни. Тим не менш, ініціатива демонструє відданість Вінницької обласної ради зміцненню національної оборони шляхом залучення та навчання цивільного населення під час воєнного стану.

У 2023 році Вінницька обласна рада запровадила комплексну навчальну програму з написання грантів, спрямовану на посилення спроможності регіону залучати зовнішнє фінансування для проєктів місцевого розвитку. Ініціатива була особливо своєчасною з огляду на економічні труднощі, спричинені воєнним станом, та підвищений попит на додаткове фінансування для підтримки як гуманітарних зусиль, так і регіонального розвитку. 15 січня 2023 року Рада провела семінар «Розробка грантових проєктів» для представників місцевих громадських організацій та органів влади, який став початком постійної освітньої серії, спрямованої на покращення навичок написання грантових проєктів для регіональних стейкхолдерів [51].

Захід зосередився на кількох ключових аспектах написання грантових проектів, включаючи методологію написання грантових проектів, визначення цілей проекту та розробку необхідних офіційних документів для налагодження партнерства з міжнародними донорами. Під час тренінгу акцент був зроблений на практичних навичках та знаннях, які допоможуть учасникам залучити фінансування для своїх ініціатив.

Організатори заходу підкреслили важливість грантів як важливого механізму фінансування для Вінницької області, особливо в умовах воєнного стану, який порушив традиційні бюджетні процеси. Вони зазначили, що грантова робота стала одним з основних напрямків діяльності обласної Ради, оскільки є ефективним засобом залучення позабюджетних коштів. Обласна рада розглядає громадські організації та молодіжні об'єднання як ключових партнерів у цьому питанні, визнаючи, що співпраця з місцевими організаціями громадянського суспільства має важливе значення для вирішення регіональних проблем та сприяння сталому розвитку. Спільний підхід покликаний підвищити довгострокову стійкість регіону.

Один з організаторів також відзначив рідкісність таких навчальних можливостей, підкресливши, що в той час як багато людей і організацій зосереджені в першу чергу на власних грантових заявках, Вінницька обласна рада використовує інший підхід, пропонуючи комплексне навчання з написання грантових заявок для всіх зацікавлених осіб. Така відкритість до обміну знаннями відображає прагнення ради розширити можливості місцевих суб'єктів отримати доступ до зовнішнього фінансування та покращити власні перспективи розвитку. За словами пана Гетце, рада не лише зосереджена на наданні короткострокових рішень, але й прагне озброїти учасників реальними знаннями та практичним досвідом, які можна застосувати в майбутніх проектах.

Навчальна програма є частиною ширшої серії освітніх заходів, які триватимуть до червня 2023 року, включаючи 18 семінарів та круглих столів на тему грантового розвитку. Рада планує залучити досвідчених грантових

спеціалістів з регіону, які успішно отримали національні та міжнародні гранти. Залучаючи місцевих експертів, обласна рада має на меті забезпечити учасникам якісну підготовку, адаптовану до конкретних потреб та можливостей регіону. Серія заходів має на меті створити стійку мережу професіоналів з написання грантових заявок, які зможуть стимулювати розвиток Вінниччини через стратегічне фінансування.

Однією з головних подій ініціативи є «День донора» - масштабний захід, який рада готується провести у Вінниці. Подія об'єднає провідні міжнародні фонди та організації, що працюють в Україні, пропонуючи місцевим НУО та органам влади можливість налагодити зв'язок з потенційними донорами та забезпечити подальше фінансування своїх ініціатив. Успіх такого заходу не лише стимулюватиме регіональну економіку, але й зміцнить відносини між місцевою владою, неурядовими організаціями та міжнародними донорами, що є критично важливим компонентом у подоланні складнощів управління в умовах воєнного часу.

Ініціатива, безсумнівно, підвищила спроможність регіону залучати зовнішнє фінансування, але деякі проблеми залишаються невирішеними. Ефективність навчальної програми залежить від рівня участі в ній і готовності місцевих організацій впроваджувати отримані знання. Існують обмеження щодо доступності для організацій з більш віддалених районів області, де можливість відвідувати семінари або брати участь у заходах донорів може бути обмежена через логістичні або фінансові труднощі. Загалом, навчальна програма є значним кроком на шляху до покращення спроможності регіону використовувати наявні ресурси, що в кінцевому підсумку сприятиме підвищенню стійкості та сталому розвитку регіону в умовах постійних негараздів.

Розглянемо приклад ініціатив від Одеської обласної Ради. У липні 2023 року Одеська обласна рада зробила значний крок у вдосконаленні державного управління, запровадивши систему рейтингування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) регіону. Ініціатива була розроблена для

оцінки та покращення роботи ЦНАПів по всій області з метою підвищення якості та доступності державних послуг для громадян. Критерії рейтингу включали такі фактори, як якість та кількість наданих послуг, безбар'єрність та рівень модернізації, з акцентом на інтеграцію цифрових інструментів, таких як доступні через платформу «Дія» [52].

Рейтингова система є чіткою спробою виміряти та підвищити ефективність державного управління в Одеській області. Оцінюючи ЦНАП на основі якості, доступності та модернізації, обласна рада прагне забезпечити надання громадянам ефективних та інклюзивних послуг. Безбар'єрність є особливо важливою, оскільки вона гарантує, що вразливі верстви населення, зокрема люди з інвалідністю, люди похилого віку та мешканці сільської місцевості, можуть отримати доступ до послуг, не стикаючись з фізичними чи логістичними перешкодами. Впровадження цієї рейтингової системи допомагає стимулювати постійне вдосконалення серед місцевих органів влади та надавачів послуг, заохочуючи їх підвищувати стандарти для того, щоб отримати найвищий рейтинг.

Окрім переваг, ініціатива також має кілька важливих наслідків для місцевого самоврядування. По-перше, вона підвищує прозорість шляхом публічного рейтингування роботи ЦНАПів, що полегшує громадянам оцінку того, які центри надають найкращі послуги. Така прозорість може призвести до зростання довіри громадян до місцевої влади, оскільки люди бачать, що їх занепокоєння щодо доступності та якості послуг сприймаються серйозно. Крім того, рейтингова система заохочує здорову конкуренцію між ЦНАПами, що з часом може призвести до покращення якості та ефективності послуг. Зворотний зв'язок, що надається рейтинговою системою, може допомогти визначити сфери, які потребують вдосконалення, що дозволить регіональним органам влади більш ефективно розподіляти ресурси та зосередити увагу на конкретних проблемних сферах.

Однак, попри те, що запровадження рейтингової системи має очевидні переваги, існують і певні проблеми, пов'язані з її впровадженням. Однією з

головних проблем є неповне покриття цифровими послугами, особливо у віддалених або постраждалих від війни районах, де інфраструктура може бути пошкодженою або менш розвиненою. Ефективне використання «Дії» залежить від доступу до Інтернету та цифрової грамотності, які можуть бути обмеженими в певних частинах області. Крім того, критерії рейтингової системи – хоча вони і є комплексними – може бути важко послідовно виміряти в різних центрах, особливо з огляду на різноманітні потреби місцевого населення та різний рівень ресурсів, доступних для кожного ЦНАП.

Іншим потенційним недоліком є тиск, який чиниться на центри з низькими показниками діяльності, щоб вони швидко покращили свої результати, особливо у воєнний час, коли ресурси є обмеженими, а адміністративне навантаження значно зросло. Невеликим або сільським ЦНАП може бути складно відповідати вимогам модернізації, встановленим радою, наприклад, модернізувати приміщення або впроваджувати нові технології, без достатньої фінансової підтримки. Це може призвести до подальшої нерівності між міськими та сільськими територіями, поглиблюючи існуючий цифровий розрив.

Для прикладу розглянемо також практику Тернопільської обласної ради. 8 лютого 2024 року під час сесії Тернопільської обласної ради було прийнято важливе рішення щодо майбутнього закладів фахової передвищої освіти в регіоні. Після звернення освітян та працівників Заліщицького професійного ліцею та Бережанського професійного ліцею, а також рекомендацій постійної комісії з питань освіти, науки, молодіжної політики, фізичної культури та спорту, обласна рада прийняла рішення у відповідь на проект закону «Про внесення змін до деяких законів України (щодо створення передумов для модернізації мережі закладів фахової передвищої освіти)». Цей законопроект, у разі його прийняття, серйозно вплинув би на фахову передвищу освіту в регіоні, переклавши фінансування цих закладів на місцеві бюджети - дія, яку освітянська спільнота Тернополя розглядала як екзистенційну загрозу для їх подальшого функціонування та стабільності [53].

У рішенні № 1017 було висловлено підтримку збереженню двох професійних коледжів як окремих структурних підрозділів у складі більших національних вищих навчальних закладів, зокрема, Національного університету біоресурсів і природокористування України. Рішення ґрунтувалося на кількох ключових моментах. Обидва коледжі є важливими освітніми центрами не лише для Тернополя, але й для ширшої національної мережі професійно-технічної освіти. У цих коледжах навчаються студенти з 14 областей України, що робить їх освітні пропозиції важливими для підготовки фахівців у різних галузях, які мають вирішальне значення для національної економіки. Перекладання їх фінансування на місцеві бюджети, як це пропонується в законопроекті, було визнано нелогічним і непрактичним кроком, особливо в контексті того, що ці заклади обслуговують студентів з усієї країни і є невід'ємною частиною загальнонаціонального розподілу фахівців.

Резолюція підкреслює прихильність обласної ради до захисту цілісності системи професійно-технічної освіти в Україні. Навчальні заклади, про які йдеться, надають високоспеціалізовану підготовку, що сприяє розвитку національної економіки, а їх значення виходить за межі Тернополя. Забезпечуючи збереження фінансування цих коледжів за рахунок держави, Тернопільська обласна рада прагне захистити як якість освіти, так і соціальну стабільність, яку заклади допомагають підтримувати в суспільстві. Дії ради відображають ширше розуміння необхідності збалансованої освітньої політики, яка враховує як регіональні, так і національні інтереси в кризовий час. В умовах воєнного стану, що триває, захист навчальних закладів, особливо тих, що мають широкий регіональний вплив, став пріоритетом, щоб уникнути загострення соціально-політичної напруженості в і без того нестабільній ситуації.

У рішенні Ради також підкреслюється важливість участі органів місцевого самоврядування в національних законодавчих процесах. Звернувшись до Верховної Ради, Кабінету Міністрів та Міністерства освіти і науки України, Тернопільська обласна рада зайняла активну позицію у

формуванні національної освітньої політики. Дія демонструє активний підхід обласної ради до вирішення проблем, які безпосередньо впливають на доступ місцевого населення до якісної освіти та навчання. Це приклад того, як обласні ради можуть виступати в ролі ключових гравців у відстоюванні політики, що слугує не лише місцевим, але й національним інтересам, особливо в часи невизначеності та національної кризи.

Значення цієї ініціативи очевидне: вона підкреслює роль обласної ради у забезпеченні основних освітніх послуг у воєнний час. Однак з цим рішенням пов'язані також потенційні виклики та обмеження. Найочевиднішим з них є залежність функціонування цих навчальних закладів від державного фінансування. Триваюча економічна напруга, спричинена війною і ситуацією воєнного часу, може обмежити доступність ресурсів для вищих навчальних закладів. Резолюція захищає статус-кво, але вона не торкається ширших структурних питань у секторі освіти, таких як неефективність розподілу ресурсів або необхідність модернізації системи професійно-технічної освіти для приведення її у відповідність до мінливих потреб ринку праці.

Попри потенційні недоліки, рішення, прийняте Тернопільською обласною радою, можна розглядати як важливий крок до забезпечення безперервності та сталості професійно-технічної освіти в регіоні під час кризи. Наполягаючи на збереженні професійно-технічних навчальних закладів як окремих одиниць та запобігаючи їх переведенню на фінансування з місцевих бюджетів, рада допомагає захистити засоби до існування та майбутнє тисяч студентів, викладачів та професіоналів. Акція також слугує нагадуванням про важливу роль, яку відіграють обласні ради у відстоюванні місцевих інтересів та формуванні державної політики, спрямованої на задоволення нагальних потреб громад під час воєнного стану.

Однією з найпомітніших ініціатив Київської обласної ради стало прискорення цифрової трансформації в регіональному управлінні. У зв'язку з тим, що війна створила потребу в швидкому реагуванні та забезпеченні того, щоб управління залишалося функціональним, попри фізичні руйнування,

Київська обласна рада запровадила різні цифрові інструменти та платформи для підвищення прозорості та оптимізації адміністративних процесів. Впровадження цифрових інструментів та платформ означало впровадження систем електронного врядування, де громадяни могли отримати доступ до широкого спектру послуг онлайн, таких як подання петицій, заявок на отримання дозволів та отримання інформації про місцеві послуги. Перехід на цифрові платформи був особливо важливим під час воєнного стану, коли особисте спілкування було обмежене, а фізичні офіси закриті або недоукомплектовані [54].

Крім того, Київська обласна рада зробила сильний акцент на реагуванні на надзвичайні ситуації та координації цивільної оборони. Вона створила спеціалізовану регіональну систему управління надзвичайними ситуаціями для покращення координації з місцевими державними адміністраціями, військовими та цивільними організаціями у врегулюванні кризових ситуацій у воєнний час. Система дозволила швидко мобілізувати ресурси, такі як медикаменти і притулки, а рада брала безпосередню участь в організації маршрутів евакуації цивільного населення з районів підвищеного ризику. Завдяки регулярному оновленню та цифровим засобам комунікації рада надавала мешканцям інформацію в режимі реального часу про авіаудари, місця розташування укриттів та інші нагальні питання, забезпечуючи безпеку населення, попри війну.

Одним з найважливіших результатів цих ініціатив стало покращення доступності послуг. Цифрова трансформація означала, що громадяни Київської області отримали швидкий доступ до послуг, зменшивши кількість нерозв'язаних адміністративних завдань. Однак зміни також висвітлили нерівність у цифровій грамотності серед певних верств населення, особливо серед людей похилого віку та мешканців сільської місцевості. Відтоді Рада працює над усуненням цих прогалин, пропонуючи програми цифрової грамотності та забезпечуючи офлайн-альтернативи для тих, хто не має доступу до онлайн-послуг.

Попри усі досягнення, виклики залишаються. Кібербезпека стає дедалі більш актуальним питанням у зв'язку з розширенням цифрової інфраструктури, і раді необхідно інвестувати значні кошти у захист платформ від потенційних російських кібератак. Крім того, підтримання міжрегіонального зв'язку з іншими областями та центральними органами влади часом виявлялося складним завданням, особливо коли виникали технічні збої або перебої зі зв'язком. Однак загальний цифровий зсув і система управління в надзвичайних ситуаціях продемонстрували здатність ради модернізуватися та адаптуватися до реальності, зумовленої війною.

Львівська обласна рада була в авангарді підтримки місцевого бізнесу під час воєнного стану, який мав глибокий вплив на економіку регіону. У 2022-2024 роках Львівська область запровадила низку заходів, спрямованих на забезпечення економічної стійкості, зокрема створила регіональний фонд підтримки місцевих підприємців, які постраждали від війни. Фонд надавав гранти, податкові пільги та кредити під низькі відсотки малим і середнім підприємствам (МСП) області, що дозволило бізнесу підтримувати діяльність і зберігати робочі місця, попри порушення ланцюгів постачання та загальне падіння споживчого попиту. Рада також співпрацювала з національними органами влади, щоб забезпечити місцевому бізнесу доступ до фінансової підтримки, диверсифікації ринків та експортних можливостей [55].

Окрім економічної підтримки, Львівська обласна рада зробила значні кроки для зміцнення систем освіти та соціального захисту. Війна створила величезний тиск на освітній сектор, школи та університети повинні були адаптуватися до мінливих обставин. Львівська обласна рада тісно співпрацювала з Міністерством освіти, щоб впровадити рішення для дистанційного навчання студентів, забезпечивши безперервність навчального процесу. Вони також сприяли безпечному відновленню роботи шкіл у районах, які менше постраждали від бойових дій, і створили нові мережі підтримки для вчителів, пропонуючи психологічну допомогу та професійний розвиток тим, хто працює у складних умовах.

Крім того, Львівська обласна рада розширила свої програми соціального забезпечення для підтримки внутрішньо переміщених осіб (ВПО), які прибули в регіон зі сходу та півдня України. Місцевим відділам соціального захисту населення було доручено надавати житло, медичну та фінансову допомогу цим переселенцям, а рада розробила нові програми інтеграції ВПО, щоб допомогти їм облаштуватися в місцевих громадах і знайти роботу. Завдяки мобілізації ресурсів і співпраці з неурядовими організаціями та міжнародними партнерами Львівська область стала основним центром надання гуманітарної допомоги та розселення.

Однак покращення не обійшлися без викликів. Місцева економіка у Львові зазнала значного навантаження, особливо в секторах туризму та роздрібної торгівлі, які є важливими джерелами доходу для регіону. Оскільки війна тривала, місто відвідувало менше туристів, а місцеві підприємства зіткнулися з дефіцитом поставок через перебої на внутрішньому та міжнародному ринках. Крім того, приплив ВПО створив тиск на місцеву інфраструктуру, включаючи житлове будівництво та громадський транспорт, і збільшив навантаження на державні ресурси, що вимагало від обласної ради визначити пріоритети у витратах і знайти нові джерела фінансування.

3.2. Розробка плану розвитку організаційної досконалості діяльності Рівненської обласної ради

У контексті поточних реформ управління в Україні та еволюції ролі органів місцевого самоврядування обласні ради відіграють вирішальну роль в ефективному адмініструванні регіонального розвитку, управлінні та розподілі ресурсів. На Рівненську обласну раду, як один з центральних органів місцевого самоврядування в Рівненській області, покладено широке коло обов'язків - від законодавчих до нагляду за реалізацією проектів соціально-економічного розвитку. На тлі викликів, пов'язаних як з ширшим контекстом національної реформи, так і з триваючими наслідками воєнного стану, зростає потреба в

організаційній досконалості ради для підвищення її ефективності та надання послуг місцевому населенню.

Концепція організаційної досконалості полягає не лише в досягненні оптимальних операційних стандартів, але й у формуванні культури постійного вдосконалення, підзвітності, інновацій та прозорості. Організаційна досконалість вимагає впровадження стратегічного планування, програм професійного розвитку та зобов'язань щодо встановлення чітких показників ефективності. Документ окреслює основні принципи, компоненти та кроки для розробки комплексного плану організаційної досконалості в Рівненській обласній раді.

Організаційна досконалість може бути визначена як постійні зусилля, спрямовані на підвищення ефективності діяльності, покращення надання послуг та досягнення довгострокової стійкості. Для організацій державного сектору, таких як обласні ради, така досконалість є особливо важливою, оскільки вона безпосередньо впливає на якість публічних послуг, місцеве управління та здатність задовольняти потреби громади. На практиці, організаційна досконалість включає в себе набір найкращих практик, політик та інструментів, які спрямовують раду на досягнення вищих показників у сфері надання послуг, операційної ефективності, задоволеності працівників та залучення зацікавлених сторін.

Існує кілька рамок, які спрямовують організації на досягнення досконалості. Серед них модель досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM) та система досконалості Болдріджа є найбільш поширеними у світі. Моделі зосереджені на таких ключових елементах, як лідерство, стратегія, результати для клієнтів, процеси, люди, суспільні результати та основні результати діяльності. Впровадження таких моделей у Рівненській обласній раді може забезпечити системний підхід до оцінки та підвищення організаційної ефективності [56].

Перш ніж окреслити конкретні стратегії та дії для розвитку організаційної досконалості в Рівненській обласній раді, необхідно розглянути ширший

політичний, економічний та соціальний контекст, який формує її роботу. Реформа децентралізації, ініційована українським урядом у 2014 році, суттєво змінила ролі та обов'язки обласних рад, надавши їм більшу автономію та повноваження у прийнятті рішень щодо місцевих бюджетів, регіонального розвитку та надання публічних послуг. Однак децентралізація також принесла нові виклики, такі як необхідність посилення інституційної спроможності обласних рад та забезпечення їх здатності ефективно управляти своїми розширеними повноваженнями.

На додаток до цих структурних викликів, війна в Україні спричинила величезне навантаження на структури місцевого самоврядування. Це призвело до нагальної потреби у стійкості, інноваціях та адаптації у наданні основних послуг, таких як охорона здоров'я, освіта та громадська безпека.

Водночас, зовнішня підтримка з боку міжнародних організацій, а також внутрішні ініціативи, спрямовані на зміцнення регіонального управління, надають Рівненській обласній раді можливість використовувати найкращі практики, вдосконалювати свою організаційну структуру та впроваджувати нові системи управління [57].

Основні виклики, з якими наразі стикається Рівненська обласна рада, включають:

1. Обмежена спроможність до стратегічного планування та управління ефективністю, що впливає на здатність ради досягати довгострокових цілей розвитку.
2. Недостатня інтеграція технологій у діяльність ради, особливо в частині цифрового врядування та залучення громадськості.
3. Потреба в удосконаленні управління людськими ресурсами, в тому числі в наймі, навчанні та утриманні кваліфікованого персоналу.
4. Проблеми координації між обласною радою та іншими державними органами (наприклад, органами місцевого самоврядування, державними установами).

Однак виклики можна перетворити на можливості шляхом розробки структурованого плану досягнення організаційної досконалості.

У табл. 3.1 розглянемо основні компоненти та складові організаційної досконалості Рівненської обласної ради.

Таблиця 3.1

Компоненти та заходи з організаційної досконалості в Рівненській обласній раді

Компоненти	Ключові заходи
Лідерство та врядування	Програма розвитку лідерства для виборних посадових осіб та старших членів ради. У рамках програми: - посилюється процес прийняття рішень через політику, що ґрунтується на даних; - відбувається сприяння прозорості та підзвітності
Стратегічне планування та управління ефективністю	Розробка стратегічного плану на 5-10 років з ключовими показниками ефективності. Основні завдання у процесі розробки: - інтегрувати системи управління ефективністю (EFQM або збалансована система показників); - забезпечити зворотній зв'язок для постійного удосконалення.
Цифрова трансформація та інновації	Створення платформи цифрового врядування для електронних послуг. В рамках реалізації заходу: - запровадити інструменти для участі громадськості (онлайн-опитування тощо); - навчити персонал цифровим навичкам.
Розвиток людських ресурсів	Комплексне навчання персоналу лідерським та цифровим навичкам. У рамках реалізації необхідно: - впровадити стратегії планування наступництва; - сприяти залученню та добробуту працівників.
Залучення громадськості та надання послуг	Створити платформи для залучення громадян (зустрічі, консультації, механізми зворотного зв'язку). В рамках реалізації необхідно: - модернізувати послуги за допомогою цифрових інструментів; - задовільнити потреби населення під час воєнного стану.

Розглянемо детальніше основні складові організаційної досконалості Рівненської обласної ради [58]:

1. Лідерство та врядування. Першою складовою плану розвитку організаційної досконалості Рівненської обласної ради є сильне лідерство та врядування. Ефективне лідерство має важливе значення для формування чіткого бачення, узгодження ресурсів та постійного вдосконалення. Щоб

досягти досконалості, рада повинна забезпечити своє керівництво необхідними навичками та знаннями, щоб орієнтуватися в складних умовах управління в умовах воєнного часу та поточного процесу реформ.

Основні заходи:

- програми розвитку лідерства для виборних посадових осіб і старших членів ради;
- посилення процесів прийняття рішень у раді шляхом кращого використання політики, заснованої на даних, та прийняття рішень на основі фактичних даних;
- сприяння культурі прозорості та підзвітності для завоювання довіри громадськості та активізації громадянської участі;
- стратегічне планування та управління ефективністю

2. Критично важливим компонентом організаційної досконалості є створення надійних систем стратегічного планування та управління ефективністю діяльності. Створення надійних систем стратегічного планування передбачає встановлення чітких, вимірюваних цілей, узгоджених з цілями регіонального розвитку, та забезпечення постійного оцінювання роботи ради на предмет досягнення цих цілей. Для створення систем стратегічного планування необхідно:

- розробка комплексного стратегічного плану на наступні 5-10 років з чіткими цілями та головними показниками ефективності, що підлягають регулярному моніторингу;
- інтеграція систем управління ефективністю, таких як модель EFQM або збалансована система показників для відстеження прогресу;
- забезпечення наявності зворотного зв'язку, що дозволяє постійно вдосконалювати стратегії на основі отриманих результатів.

3. Цифрова трансформація та інновації. Для підвищення операційної ефективності та якості надання послуг Рівненській обласній раді слід зосередитися на цифровій трансформації як основній складовій організаційної досконалості. Інтеграція інструментів електронного врядування, розробка

цифрових платформ для залучення громадян та впровадження хмарних рішень можуть значно покращити доступ до послуг, зменшити операційні витрати та сприяти більшій співпраці.

У контексті децентралізації цифрова трансформація також може стати ключовим фактором подолання адміністративного розриву між центральними та місцевими органами влади. Впроваджуючи передові платформи електронного врядування, Рівненська обласна рада може не лише підвищити операційну ефективність, але й сприяти більшій прозорості в управлінні державними ресурсами. Цифрова трансформація передбачає використання конкретних цифрових інструментів, таких як географічні інформаційні системи (ГІС) для регіонального планування та розподілу ресурсів, рішення на основі блокчейну для безпечного та прозорого голосування або процесів закупівель, а також штучний інтелект (ШІ) для прийняття рішень на основі даних при розподілі ресурсів та управлінні кризовими ситуаціями [59].

Впровадження хмарних платформ для надання державних послуг дозволить громадянам отримати доступ до них дистанційно, особливо на територіях, що постраждали від війни. Наприклад, створення цифрових платформ у сфері охорони здоров'я може покращити доступ до медичних консультацій, рецептів та координації невідкладної допомоги, що особливо важливо в зонах воєнних дій, де фізичний доступ до медичних закладів може бути обмеженим або порушеним.

Крім того, цифрові платформи для кризової комунікації в режимі реального часу можуть полегшити координацію між місцевими органами влади та громадянами, забезпечуючи ефективне поширення актуальної інформації про громадську безпеку, медичні послуги та плани реагування на надзвичайні ситуації. Платформи можуть включати мобільні додатки, які дозволяють громадянам повідомляти про проблеми, запитувати послуги або отримувати сповіщення, пов'язані з безпекою чи місцевими умовами.

Однак для успішної цифрової трансформації необхідно вирішити кілька проблем. Інтеграція цих передових технологій вимагає значних інвестицій у

цифрову інфраструктуру, зокрема у високошвидкісний доступ до Інтернету та заходи безпеки даних. Крім того, необхідно підвищувати цифрову грамотність як працівників органів місцевого самоврядування, так і населення в цілому, щоб забезпечити ефективне використання інструментів. У контексті воєнного часу ризики кібербезпеки, пов'язані з такими технологіями, стають ще більш критичними, і забезпечення стійкості цифрових систем до потенційних кібератак має першорядне значення [60].

Нарешті, рада повинна вивчити можливості партнерства з міжнародними організаціями та постачальниками технологій для отримання доступу до фінансування, експертизи та найкращих практик у сфері цифрового врядування. Використовуючи міжнародну підтримку, Рівненська обласна рада може впровадити більш досконалу систему цифрового врядування, яка адаптується до мінливих потреб населення, особливо в умовах війни та національних реформ.

Заходи в рамках цифрової трансформації та впровадженні інновацій:

- створення платформ цифрового врядування для адміністративних послуг, включаючи електронний документообіг, електронне голосування та системи електронних петицій.

- впровадження цифрових інструментів, які уможливають кращу участь громадськості, таких як онлайн-опитування, інтерактивні веб-сайти та стратегії залучення соціальних мереж.

- навчання працівників ради цифровим навичкам, щоб вони могли ефективно орієнтуватися в цифрових інструментах та використовувати їх.

4. Розвиток та управління людськими ресурсами. Головним елементом організаційної досконалості є ефективне управління та розвиток людських ресурсів. У контексті Рівненської обласної ради професійний розвиток працівників, залучення кваліфікованого персоналу та утримання талановитих кадрів є критично важливими для забезпечення спроможності ради виконувати свої повноваження. Заходи в рамках розвитку та управління людськими ресурсами:

- створення комплексної навчальної програми для працівників ради з акцентом на лідерство, управління проектами та цифрові навички;
- впровадження стратегії планування наступництва для забезпечення безперервності лідерства та експертизи;
- заохочення залученості та добробуту працівників, формування позитивної робочої культури, яка мотивує персонал працювати з максимальною віддачею;
- взаємодія з громадськістю та надання послуг

5. Остання складова організаційної досконалості Рівненської обласної ради полягає у покращенні надання публічних послуг та забезпеченні активного залучення громадян до процесу управління. Рада повинна працювати над тим, щоб послуги відповідали потребам населення, а громадяни мали можливість безпосередньо впливати на прийняття рішень, які їх стосуються. Основними діями в рамках удосконалення надання публічних послуг є:

- створення платформ для залучення громадян, таких як регулярні загальні збори, публічні консультації та механізми зворотного зв'язку;
- модернізація публічних послуг шляхом впровадження цифрових інструментів, а також оптимізація надання послуг для зменшення бюрократії;
- забезпечення того, щоб робота ради відповідала нагальним потребам населення, особливо у воєнний час.

Впровадження плану організаційної досконалості вимагатиме структурованого підходу з чіткими термінами, розподілом ресурсів, ролями та обов'язками, визначеними для кожної дії. Рада повинна створити спеціальну робочу групу або підрозділ, який контролюватиме виконання плану та забезпечуватиме його відповідність загальним стратегічним цілям. Крім того, важливе значення матиме регулярний моніторинг та оцінка прогресу виконання плану з внесенням необхідних коректив на основі даних про результати діяльності та мінливих регіональних потреб.

Розробка плану розвитку організаційної досконалості Рівненської обласної ради є амбітною, але досяжною метою, яка покращить управління,

надання послуг та регіональний розвиток у довгостроковій перспективі. Зосередившись на сильному лідерстві, стратегічному плануванні, цифровій трансформації, розвитку людських ресурсів та залученні громадськості, рада може побудувати міцний фундамент для задоволення потреб своїх громадян, особливо в нинішніх складних умовах воєнного стану. Успіх цього плану залежатиме від готовності ради до постійного вдосконалення, ефективного управління ресурсами та співпраці з усіма зацікавленими сторонами.

3.3. Забезпечення прозорості та публічності діяльності Рівненської обласної ради в період воєнного стану

В умовах воєнного стану, який діє в Україні з лютого 2022 року через війну з РФ, органи місцевого самоврядування, зокрема Рівненська обласна рада, відіграють основну роль у забезпеченні ефективного врядування, наданні основних послуг та відстоюванні демократичних цінностей. Одним із головних принципів сучасного врядування є прозорість- ідея про те, що дії, рішення та процеси уряду мають бути відкритими для контролю з боку громадськості. Публічність, тісно пов'язана з прозорістю, означає доступність інформації для громадян, що забезпечує їх поінформованість та можливість брати участь у процесах прийняття рішень.

Під час війни та воєнного стану підтримка прозорості та публічності може бути особливо складним завданням. Однак саме в критичні моменти прозоре врядування стає ще більш важливим, оскільки допомагає розбудовувати суспільну довіру, сприяє громадянській активності та гарантує, що дії уряду відповідають потребам і бажанням населення.

Прозорість у місцевому самоврядуванні означає відкритість прийняття рішень та легкість доступу громадськості до відповідної інформації. З іншого боку, публічність – це активне поширення інформації про діяльність ради, її рішення та процеси. Відповідно до принципів належного врядування Європейського Союзу, прозорість і публічність є важливими для

демократичного врядування, оскільки вони гарантують, що громадяни можуть вимагати від своїх представників підзвітності.

У контексті Рівненської обласної ради принципи прозорості та публічності є невід'ємною частиною діяльності ради, особливо в період воєнного стану. Рівненська область стикається з унікальними викликами, включаючи питання управління в умовах воєнного часу, порушення нормального функціонування адміністративних процесів та необхідність швидкого прийняття рішень для реагування на постійно мінливу безпекову ситуацію. Однак місцева рада залишається відповідальною за ефективне управління регіональними ресурсами, забезпечення соціально-економічної стабільності та координацію зусиль з підтримки місцевого населення в кризових умовах.

Потреба в прозорості та публічності є критично важливою, але під час воєнного стану існує кілька викликів, які можуть стати на заваді досягненню цих цілей:

1. Обмежений доступ до інформації. Під час воєнного стану уряд часто запроваджує обмеження на поширення певної інформації, пов'язаної з воєнною безпекою та національною обороною. Для Рівненської обласної ради це може означати, що деякі рішення ради, особливо ті, що стосуються безпеки, оборони або критичної інфраструктури, не оприлюднюються, щоб не поставити під загрозу національну безпеку.

2. Занепокоєння з приводу безпеки. Часто існує підвищена потреба у забезпеченні того, щоб публічні комунікації були чутливими до загроз національній безпеці. Як наслідок, публічне поширення певних заходів або документів ради може бути обмежене, щоб запобігти розголошенню чутливої інформації, яка може бути використана супротивником.

3. Кризовий менеджмент та швидкість прийняття рішень. У воєнний час від рад часто вимагається діяти швидко і рішуче. За таких обставин процеси прийняття рішень можуть бути прискорені, і може бути менше часу на те, щоб

забезпечити повне документування кожної дії та надання громадськості доступу до неї в режимі реального часу.

4. Зменшення можливостей для залучення громадськості. Війна, що триває, та воєнний стан виснажили ресурси багатьох місцевих рад, у тому числі й Рівненської. Можливості залучення громадськості через традиційні засоби - такі як громадські слухання, особисті консультації та інші форми громадянської активності - можуть бути обмежені через проблеми безпеки, обмеження на пересування та інші логістичні виклики.

5. Порушення комунікаційної інфраструктури: Перебої у роботі у воєнний час, включаючи кібератаки, пошкодження комунікаційної інфраструктури та перебої в електропостачанні, можуть значно погіршити здатність Рівненської обласної ради підтримувати ефективні канали комунікації з громадськістю.

Отже, пропонується для Рівненської обласної ради здійснити низку ініціатив, спрямованих на підвищення прозорості та забезпечення того, щоб її діяльність залишалася доступною та відкритою для громадського контролю. Ініціативи покликані збалансувати потребу у відкритості з імперативом забезпечення національної та громадської безпеки:

1. Цифрові платформи для публічної інформації. Одним із найефективніших інструментів забезпечення прозорості під час воєнного стану є використання цифрових платформ. Раді необхідно інвестувати у створення та підтримку потужної онлайн-присутності для надання інформації в режимі реального часу про рішення ради, проекти регіонального розвитку та вплив воєнного стану на місцеве самоврядування. Офіційний веб-сайт ради, а також її акаунти в соціальних мережах на таких платформах, як Facebook, Telegram і Twitter, слугують важливими комунікаційними каналами для поширення публічної інформації.

Для подальшого посилення прозорості під час воєнного стану обласній раді варто розглянути можливість розширення використання цифрових платформ шляхом інтеграції ширшого спектру інтерактивних інструментів.

Наприклад, обласна рада може розробити централізований цифровий портал, який консолідував би всю необхідну інформацію в одному доступному місці, надаючи громадянам комплексне уявлення про діяльність ради. На цьому порталі можна було б розміщувати не лише протоколи засідань та публічні рішення, але й оновлювати в режимі реального часу інформацію про регіональну безпеку, інфраструктуру та соціально-економічні ініціативи, забезпечуючи безперебійний та цілісний потік інформації.

На додаток до базових інформаційних оновлень, портал міг би включати інтерактивні інформаційні панелі, які відстежують хід реалізації критично важливих проектів, таких як ремонт інфраструктури або розподіл допомоги в надзвичайних ситуаціях. Інформаційні панелі дозволять громадянам бачити детальні дані про розподіл ресурсів, витрати і терміни реалізації проектів. Забезпечуючи такий рівень прозорості, рада не лише підвищить довіру громадськості, але й продемонструє ефективне та справедливе використання регіональних ресурсів, що особливо важливо у воєнний час, коли суспільна довіра є крихкою.

Іншою пропозицією є розробка безпечної системи зворотного зв'язку з громадянами в режимі онлайн, за допомогою якої мешканці можуть подавати пропозиції, висловлювати занепокоєння або брати участь у процесах прийняття рішень. Система може передбачати можливість анонімних повідомлень, що забезпечить безпеку тих, хто боїться переслідувань за висловлення чутливих думок, і дасть їм змогу робити свій внесок. Крім того, можна впровадити механізм опитування в режимі реального часу, що дасть змогу раді миттєво збирати відгуки громадськості щодо нагальних питань, таких як заходи безпеки, евакуація або робота служб екстреної допомоги. Функції сприятимуть підвищенню почуття активної громадянської участі та оперативності, що має важливе значення для підтримки демократичної взаємодії під час національної кризи.

З огляду на нагальність забезпечення поширення інформації в режимі реального часу під час воєнного стану, Рівненська обласна рада могла б

посилити свою присутність у соціальних мережах, інтегрувавши більш прямі інструменти комунікації, такі як сесії запитань і відповідей у прямому ефірі або віртуальні віче на таких платформах, як Facebook і Telegram. Такі заходи дозволили б мешканцям безпосередньо взаємодіяти з представниками ради, ставити запитання та висловлювати занепокоєння в контрольованому, але відкритому середовищі. Використання цих платформ можна було б розширити, щоб надавати оновлення в режимі реального часу під час надзвичайних ситуацій, таких як авіаудари або заходи безпеки, щоб мешканці були поінформовані та могли діяти відповідно до ситуації.

Рада також може інвестувати в розробку мобільних додатків, які надають інформацію, адаптовану до конкретних потреб громади. Наприклад, мобільний додаток для регіонального оповіщення про надзвичайні ситуації може надсилати сповіщення про стан повітряної тривоги, маршрути евакуації та доступні притулки. Це було б особливо корисно для тих, хто не має вільного доступу до інших цифрових платформ, наприклад, для людей похилого віку або мешканців сільської місцевості. Крім того, додаток може забезпечити двосторонній зв'язок, що дозволить мешканцям повідомляти про проблеми, такі як пошкодження інфраструктури або загрози безпеці, які потім можуть бути вирішені радою в режимі реального часу.

Визнаючи загрозу кібератак під час війни, рада повинна приділяти значну увагу заходам кібербезпеки для захисту цілісності цифрових платформ. Пропозиції включають впровадження багатофакторної автентифікації для доступу до онлайн-порталу та систем зворотного зв'язку, а також використання наскрізного шифрування для чутливої комунікації. Також можна було б проводити регулярне тестування на проникнення для виявлення та зменшення вразливостей у цифровій інфраструктурі. Актині заходи допоможуть гарантувати, що інформація, якою обмінюються через цифрові платформи, залишатиметься безпечною та надійною, особливо коли йдеться про чутливий контент, пов'язаний з безпекою.

З огляду на проблеми доступності, особливо в сільській місцевості, де інтернет-зв'язок може бути обмеженим, рада могла б розглянути можливість створення мобільних інтернет-пунктів або цифрових кіосків у стратегічно важливих місцях, таких як громадські центри, школи або офіси місцевих органів влади. Такі пункти дозволять мешканцям, які не мають особистого доступу до інтернету, взаємодіяти з послугами ради та бути в курсі її діяльності. Крім того, рада може налагодити партнерство з місцевими телекомунікаційними провайдерами, щоб запропонувати безкоштовний або субсидований доступ до інтернету в районах, які не отримують його під час воєнного стану, що допоможе подолати цифровий розрив.

Для подальшого покращення доступу громадськості до послуг та інформації ради Рівненській обласній раді варто інвестувати в розробку багатомовних платформ, особливо в регіонах зі значним населенням національних меншин. Надання контенту кількома мовами забезпечить усім громадянам, незалежно від їх мовного походження, доступ до важливої інформації про рішення ради, заходи безпеки та реагування на надзвичайні ситуації. Пропозиція є особливо важливою в контексті різноманітного населення України, де мовні бар'єри можуть перешкоджати ефективній комунікації.

Насамкінець, Рівненській обласній раді рекомендується визначити пріоритетність державних програм цифрової грамотності, спрямованих на підвищення здатності громадян взаємодіяти з цими платформами. З огляду на те, що цифрові платформи стануть основним способом комунікації та доступу до послуг, важливо, щоб мешканці володіли навичками ефективної навігації цими інструментами. Такі програми можна впроваджувати у партнерстві з місцевими НУО, школами та громадськими організаціями, приділяючи особливу увагу навчанню вразливих груп населення, таких як люди похилого віку, люди з інвалідністю та мешканці постраждалих від війни, як отримати доступ до важливої інформації за допомогою цифрових інструментів ради.

Загалом цифрові платформи надають доступ до:

- протоколів засідань та рішень ради, які оприлюднюються у відкритому доступі після кожної сесії.

- прямі трансляції сесій рад, що дозволяють громадянам віддалено стежити за дебатами та рішеннями.

- публічні консультації та опитування, які дозволяють мешканцям висловити свою думку з різних питань, що впливають на регіон, таких як плани місцевого розвитку та заходи реагування на надзвичайні ситуації.

Крім того, використання додатку «Дія», урядової ініціативи, спрямованої на впорядкування цифрової взаємодії між державою та громадянами, підвищило доступність послуг ради, включаючи можливість подавати запити та отримувати доступ до офіційної документації в електронному вигляді.

2. Посилення співпраці зі ЗМІ. Пропонується значну увагу своїм відносинам з місцевими та національними ЗМІ. Завдяки налагодженню прозорої співпраці з журналістами та інформаційними агентствами, рада гарантуватиме, що громадськість отримує точну та своєчасну інформацію про діяльність ради.

Необхідно регулярно проводити прес-брифінги, на яких інформувати про ключові рішення, в тому числі ті, що стосуються управління у воєнний час та безпеки регіону. Прес-конференції мають транслюватися на місцевому телебаченні та в режимі онлайн, що забезпечуватиме широкий доступ до інформації. Використання засобів масової інформації для пояснення причин певних рішень допомагає зменшити дезінформацію та спекуляції, особливо під час національної кризи, коли суспільна довіра є крихкою.

3. Посилення уваги до залучення громадськості за допомогою цифрових інструментів. Зважаючи на обмеження традиційних методів залучення громадськості через воєнний стан, обласній раді варто звернутися до онлайн-платформ для взаємодії з громадськістю. Взаємодія з громадськістю означає проведення віртуальних зустрічей з мешканцями міста та онлайн-сесій запитань і відповідей з представниками ради. Під час цих сесій мешканці мають можливість ставити запитання, ділитися проблемами та брати участь в

обговоренні ключових питань, таких як регіональна безпека, розвиток інфраструктури та готовність до надзвичайних ситуацій.

Крім того, варто використовувати інтерактивні форуми на платформах соціальних мереж, щоб полегшити пряме спілкування з мешканцями. Це не тільки дозволяє взаємодіяти в режимі реального часу, але й допомагає раді розуміти настрої громадськості та ефективніше вирішувати проблеми, що виникають.

4. Прозорість у використанні коштів та ресурсів/ Під час воєнного стану забезпечення ефективного та етичного розподілу ресурсів стає ще більш важливим. Рівненській обласній раді пропонується запровадити прозорі процедури виділення коштів на надзвичайні ситуації та моніторингу регіональних витрат. Регулярні звіти з детальною інформацією про використання коштів, у тому числі виділених на заходи безпеки, гуманітарну допомогу та відновлення інфраструктури, мають бути доступними для громадськості.

Варто регулярно інформувати громадян про хід реалізації проектів регіонального розвитку, які часто мають вирішальне значення для забезпечення безперервного функціонування місцевої економіки та послуг у воєнний час. Доступ громадськості до цієї інформації сприяє зміцненню довіри та гарантує ефективне використання ресурсів.

5. Незалежні механізми нагляду та аудиту. Для подальшого підвищення прозорості обласній раді варто підтримати створення незалежних механізмів нагляду, таких як громадський аудит та огляд діяльності ради. Органи, які часто складаються з незалежних експертів, мають завдання переглядати рішення ради, особливо ті, що стосуються управління фінансами, процесів закупівель та реалізації критично важливих проектів.

Результати цих перевірок мають оприлюднюватися, що ще більше посилює прихильність ради до прозорості.

Забезпечення прозорості та публічності в роботі Рівненської обласної ради в період воєнного стану має важливе значення для збереження довіри

населення та забезпечення ефективного врядування. Запропоновані практики не лише посилюють демократичний характер місцевого самоврядування, а й слугують прикладом для інших обласних рад по всій Україні.

Висновки до розділу 3

Практики удосконалення роботи обласних рад в Україні в період воєнного стану розглянуто в контексті ініціатив, реалізованих кількома обласними радами для вирішення управлінських викликів та підвищення операційної ефективності. Впровадження цифрових інструментів, таких як системи електронного документообігу, відеозапис засідань рад та платформи електронного врядування, значно підвищило ефективність та прозорість місцевого врядування. Практики сприяли швидшому прийняттю рішень, підвищенню довіри громадськості та забезпеченню більшої підзвітності, навіть в умовах обмежень воєнного часу. Такі ініціативи, як навчальні програми з написання грантів, залучення громадян та створення регіональних центрів підготовки з питань оборони, продемонстрували прихильність до посилення як громадянської участі, так і національної безпеки під час кризи.

Попри позитивні результати, виявлено поточні проблеми, такі як цифровий розрив, обмеженість ресурсів та необхідність ефективної координації між секторами. Регіональні ради протягом останніх двох років адаптувалися до умов воєнного часу, завдяки використанню технологій та стратегій, орієнтованих на громаду, для збереження управлінських функцій, а також вказують на постійну потребу в підтримці та адаптації перед обличчям нових викликів.

Розроблений план розвитку організаційної досконалості Рівненської обласної ради зосереджується на вирішенні ключових проблем в управлінні та наданні послуг, особливо в контексті реформи децентралізації та воєнного стану. Досягнення організаційної досконалості вимагає багатогранного підходу, який охоплює розвиток лідерства, стратегічне планування, цифрову

трансформацію, управління людськими ресурсами та посилення залучення громадськості. Завдяки використанню найкращих практик і рамок, таких як модель досконалості EFQM, запропоновано структурований шлях до підвищення операційної ефективності, прозорості та стійкості ради.

Важливо застосовувати інструменти цифрового врядування для оптимізації послуг, сприяти інноваціям та вирішувати проблем воєнного часу, таких як порушення доступу до медичної допомоги та ризику для безпеки. Посилення кадрового потенціалу та участі громадян дозволить підвищити спроможність ради задовольняти регіональні потреби.

Рівненська обласна рада необхідно вжити низку заходів для підтримки прозорості та публічності, незважаючи на значні виклики, пов'язані з воєнним станом. Ініціативи, зосереджені на цифровій трансформації, залученні громадськості та співпраці зі ЗМІ, необхідні для дотримання демократичним принципам навіть у воєнний час. Серед таких стратегій – розробка цифрових платформ для спілкування в режимі реального часу, використання онлайн-інструментів для консультацій з громадськістю та запровадження прозорих практик фінансової звітності. Завдяки даній технології та наданню пріоритету поширенню достовірної інформації, рада сприятиме зміцненню суспільної довіри та громадянської участі, забезпечуючи підзвітність та оперативність у цей критичний період.

Запропоновані для Рівненської обласної ради інноваційні підходи, такі як використання мобільних додатків, багатомовних платформ та заходів кібербезпеки, будуть демонструвати адаптивність до обмежень воєнного часу. Зосередженість ради на цифровій грамотності та доступних каналах комунікації підкреслює її зусилля, буде спрямована на залучення вразливих груп населення до процесів управління.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами виконання поставленої мети можемо зробити наступні висновки:

1. Незважаючи на важливість представництва колективних інтересів територіальних громад на регіональному рівні, обласні ради в Україні стикаються зі значними правовими та структурними проблемами, які перешкоджають їхній ефективності. Відсутність незалежних виконавчих органів та нечіткий розподіл повноважень між органами, призначеними державою, та місцевими радами призводить до неефективності та плутанини. Ці проблеми підривають здатність рад ефективно задовольняти місцеві потреби. Чітка законодавча база, що визначає їхні обов'язки та повноваження, має важливе значення для подолання цих проблем, надаючи обласним радам можливість краще управляти регіональними справами та зміцнювати місцеве самоврядування, що в кінцевому підсумку покращує демократичне врядування.

2. Обласні ради в Україні мають ширші повноваження, ніж місцеві ради меншого розміру, оскільки вони керують регіональними справами та представляють інтереси багатьох територіальних громад у межах області. Їхні повноваження включають законодавчі, регуляторні, фінансові та адміністративні функції, такі як затвердження бюджету, управління земельними ресурсами, нагляд за комунальною власністю та делегування повноважень місцевим державним адміністраціям. Незважаючи на значну роль обласних рад у сприянні регіональному розвитку, управлінні ресурсами та забезпеченні надання публічних послуг, їхня діяльність обмежується відсутністю незалежних виконавчих органів та складнощами у розподілі повноважень, що знижує їхню загальну ефективність.

3. Обласні ради в Україні є важливими посередниками між місцевими громадами та центральним урядом, здійснюючи нагляд за виконанням низки функцій, необхідних для регіонального управління, включаючи програми соціально-економічного розвитку, управління бюджетом, регулювання

земельних та водних ресурсів, а також нагляд за місцевими органами виконавчої влади. Через постійні комітети, сфокусовані на конкретних секторах, обласні ради забезпечують спеціалізовану увагу до регіональних питань, що сприяє збалансованому розвитку. Однак їхня ефективність обмежена обмеженими фінансовими ресурсами, різноманітними інтересами громад та потребою у прозорому врядуванні. Їхній успіх залежить від здатності адаптуватися до мінливих умов та координації з іншими рівнями влади.

4. Рівненська обласна рада, як основний законодавчий орган регіонального управління, прагне підвищити ефективність, прозорість та інклюзивність через свою організаційну структуру. Президія відіграє центральну роль у координації роботи ради, підготовці законодавчих пропозицій та забезпеченні того, щоб рішення відображали потреби регіону. Прозорість підкреслюється публічним доступом до протоколів засідань президії, що забезпечує публічну підзвітність. Постійні комітети ради, зосереджені на таких сферах, як охорона здоров'я, освіта та інфраструктура, забезпечують відповідність регіональної політики як національним, так і місцевим потребам, створюючи модель місцевого врядування за участю громадськості.

5. Відповідно до українського законодавства про державні закупівлі, обласна рада продовжує виділяти кошти на основні адміністративні функції, такі як технічне обслуговування транспортних засобів, офісне обладнання та опалення, що є необхідними для ефективної роботи під час воєнного стану. Однак були випадки надмірних витрат на предмети розкоші, такі як матеріали для протокольних заходів та дорогий спортивний одяг, які є непропорційними нагальним потребам регіону під час кризи. Покращення фінансового нагляду та визначення пріоритетів закупівель необхідні для забезпечення ефективного розподілу ресурсів, зосередження уваги на нагальних потребах регіону в умовах воєнного стану.

6. Рішення Рівненської обласної ради під час воєнного стану відображають комплексну відповідь на виклики російського вторгнення, а

також спрямовані на досягнення довгострокових цілей розвитку. Рада збалансувала потреби воєнного часу з такими ініціативами, як зміцнення інфраструктури, сприяння прозорості та просування європейської інтеграції. Серед ключових рішень - делегування повноважень військовій адміністрації та участь у міжнародних дипломатичних зусиллях. Однак тимчасове делегування повноважень підкреслило необхідність більш збалансованої децентралізації. Незважаючи на прогрес, прогалини в організаційній ефективності та прозорості можуть підірвати довгострокову ефективність управління.

7. Кілька обласних рад в Україні реалізували ініціативи з удосконалення управління під час воєнного стану, зокрема запровадили цифрові інструменти, такі як електронний документообіг та платформи електронного урядування. Ці практики підвищили швидкість прийняття рішень, довіру громадськості та підзвітність, навіть в умовах воєнного часу. Додаткові ініціативи, зокрема програми залучення громадян та регіональні центри підготовки з питань оборони, демонструють відданість справі посилення громадянської участі та національної безпеки. Незважаючи на ці зусилля, такі виклики, як цифровий розрив та обмеженість ресурсів, залишаються, що вимагає постійної адаптації та підтримки для вирішення нових проблем.

8. План розвитку організаційної досконалості Рівненської обласної ради спрямований на вирішення ключових викликів в управлінні, з акцентом на реформу децентралізації та умови воєнного стану. Для досягнення організаційної досконалості план включає розвиток лідерства, стратегічне планування, цифрову трансформацію, управління людськими ресурсами та залучення громадськості. Застосування найкращих практик, таких як Модель досконалості EFQM, покращить операційну ефективність, прозорість та сталість роботи ради. Вдосконалення інструментів цифрового врядування та посилення кадрового потенціалу допоможе раді краще задовольняти регіональні потреби, особливо в часи кризи.

9. Рівненська обласна рада повинна впроваджувати стратегії підтримки прозорості та публічної підзвітності під час воєнного стану, зосереджуючись на

цифровій трансформації, залученні громадськості та співпраці зі ЗМІ. Розвиток цифрових платформ для спілкування в режимі реального часу, використання онлайн-інструментів для консультацій з громадськістю та вдосконалення практики фінансової звітності є важливими для дотримання демократичних принципів у воєнний час. Запропоновані інноваційні підходи, зокрема мобільні додатки, багатомовні платформи та заходи кібербезпеки, допоможуть Раді адаптуватися до обмежень воєнного часу, забезпечуючи при цьому довіру та залучення громадськості, особливо серед вразливих груп.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про місцеве самоврядування: Закон України від 21.05.1997р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 01.10.2024).
2. Бальцій Ю. Районна, обласна рада в системі місцевого самоврядування України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2012. № 2. С. 37-40.
3. Руснак Б. Місцеве самоврядування в Україні. Теорія і практика: посібник для депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів. Одеса, 2011. 536 с.
4. Євтушенко О. Н., Лушагіна Т. В. Місцеве самоврядування в Україні: теорія та практика становлення: навч. посіб. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. 316 с.
5. Ткачук А. Місцеве самоврядування та децентралізація. Законодавство: навч. модуль. Київ: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 80 с.
6. Потапенко В. Г., Баранник В. О. Бахур Н.В. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу: аналіт. доп. Київ: НІСД, 2023. 54 с.
7. Місцеве самоврядування в Україні. USAID 2018. URL: https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/stan2018print_0.pdf (дата звернення: 15.10.2024).
8. Любченко П. Конституційні основи реформування місцевого самоврядування в Україні. *Юридичний вісник*. 2011. № 3. С. 59-65.
9. Кавилін О. А. Становлення місцевого самоврядування в Україні. *Право та державне управління*. 2023. № 1. С. 247-252.
10. Загуменна Ю. О., Лазарєв В. В. Становлення та розвиток органів місцевого самоврядування в Україні (1991–2019 роки). *Право і безпека*. № 2 (77). 2020. С. 106–117.
11. Волошина В. Місцеве самоврядування: теорії походження та їх реалізація. *Теорія держави і права*. 2018. № 3. С. 117-118.

12. Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування: світовий та український досвід: посібник. Київ: Заповіт, 1997. 188 с.
13. Возненко Л. В. Теоретичні засади функціонування місцевого самоврядування в Україні. *Актуальні проблеми політики*. 2023. № 71. С. 13-19.
14. Місія, функції, повноваження, основні завдання, напрями діяльності. URL: <https://oblrada-pl.gov.ua/page/misiya-funkciyi-povnovazhennya-osnovni-zavdannya-napryamy-diyalnosti> (дата звернення: 15.10.2024).
15. Конституція України від 28.06.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 15.10.2024).
16. Основні завдання та функції обласної ради. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/potochna-diyalnist-radi/osnovni-zavdannya-ta-funkcii-oblasnoi-radi/> (дата звернення: 15.10.2024).
17. Рівненська обласна рада. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Рівненська_обласна_рада (дата звернення: 15.10.2024).
18. Анкета Рівненська обласна рада. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21085816/ (дата звернення: 15.10.2024).
19. Офіційний сайт (застаріла версія) Рівненська обласна рада. URL: <https://oblrada.rv.ua/> (дата звернення: 15.10.2024).
20. Положення про президію Рівненської обласної ради восьмого скликання від 02.12.2020 р. № 10. URL: <https://ror.gov.ua/polozhennya-oblasnoyi-radi/polozhennya-pro-prezidiyu-oblasnoyi-radi> (дата звернення: 15.10.2024).
21. Президія Рівненської обласної ради VIII скликання. URL: <https://ror.gov.ua/prezidiya-rivnenskoyi-oblasnoyi-radii> (дата звернення: 15.10.2024).
22. Положення про постійні комісії Рівненської обласної ради восьмого скликання. URL: <https://ror.gov.ua/polozhennya-oblasnoyi-radi/polozhennya-pro-postiini-komisiyi-oblasnoyi-radi> (дата звернення: 15.10.2024).

23. Положення про постійні комісії Рівненської обласної ради восьмого скликання. URL: <https://ror.gov.ua/plozhennya-oblasnoyi-radi/plozhennya-pro-postiini-komisiyi-oblasnoyi-radi> (дата звернення: 15.10.2024).

24. Про Бюджетний регламент Рівненської обласної ради: Рішення обласної ради 8 скликання від 02.06.2021 р. № 166. URL: <https://ror.gov.ua/rishennya-oblasnoyi-radi-8-sklikannya/166-pro-byudzhetni-reglament-rivnenskoyi-oblasnoyi-radi-1623063175> (дата звернення: 10.11.2024).

25. Єдиний веб-портал використання публічних коштів. URL: <https://spending.gov.ua/new/> (дата звернення: 10.11.2024).

26. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 10.11.2024).

27. Prozorro. Закупівлі Рівненська обласна рада. ЄДРПОУ 21085816. URL: https://prozorro.gov.ua/uk/search/tender?text=21085816&page=1&sort=publication_date,desc (дата звернення: 10.11.2024).

28. Участь депутатів у засіданнях. URL: <https://ror.gov.ua/uchast-deputativ-u-zasidanniah> (дата звернення: 15.10.2024).

29. Прийом громадян. Графік прийому громадян керівництвом Рівненської обласної ради. URL: <https://ror.gov.ua/priiom-gromadyan> (дата звернення: 15.10.2024).

30. Керівництво обласної ради. URL: <https://ror.gov.ua/kerivnictvo-oblasnoyi-radi> (дата звернення: 15.10.2024).

31. Рішення обласної ради 8 скликання. URL: <https://ror.gov.ua/rishennya-oblasnoyi-radi-8-sklikannya> (дата звернення: 20.10.2024).

32. Рішення обласної ради 7 скликання. URL: <https://ror.gov.ua/rishennya-oblasnoyi-radi-7-sklikannya> (дата звернення: 20.10.2024).

33. Про делегування Рівненській обласній державній військовій адміністрації окремих повноважень на період дії воєнного стану в Україні: Рішення Рівненської обласної ради № 476 від 05.03.2022 р. URL: <https://ror.gov.ua/rishennya-oblasnoyi-radi-8-sklikannya/pro-deleguvannya-rivnenskii-oblasnii-derzhavnii-viiskovii-ad-1646498426> (дата звернення: 20.10.2024).

34. Про звернення Рівненської обласної ради до Урядів і парламентів Сполучених Штатів Америки, Сполученого королівства та інших країн антипутінської коаліції, об'єднаних форматом «Рамштайн»: Рішення Рівненської обласної ради № 633 від 23.12.2022 р. URL: <https://ror.gov.ua/rishennya-oblasnoyi-radi-8-sklikannya/633-pro-zvernennya-rivnenskoyi-oblasnoyi-radi-do-uryadiv-i-p-1672214018> (дата звернення: 20.10.2024).

35. Про вступ Рівненської обласної ради до Європейської асоціації місцевої демократії (European Association for Local Democracy, ALDA): Рішення обласної ради № 700 від 23.06.2023 р. URL: <https://ror.gov.ua/rishennya-oblasnoyi-radi-8-sklikannya/pro-vstup-rivnenskoyi-oblasnoyi-radi-do-yevropeiskoyi-asocia-1687845338> (дата звернення: 20.10.2024).

36. Про Антикорупційну програму Рівненської обласної ради: Рішення Рівненської обласної ради № 837 від 22.12.2023 р. URL: <https://ror.gov.ua/rishennya-oblasnoyi-radi-8-sklikannya/837-pro-antikorupciinu-programu-rivnenskoyi-oblasnoyi-radi-n-1703759538> (дата звернення: 20.10.2024).

37. Про погодження Плану розвитку РОВКП ВКГ «Рівнеоблводоканал» на 2025 - 2029 роки та Інвестиційної програми (інвестиційного проекту) РОВКП ВКГ «Рівнеоблводоканал» на 2025 рік: Рішення Рівненської обласної ради № 985 від 20.09.2024 р. URL: <https://ror.gov.ua/rishennya-oblasnoyi-radi-8-sklikannya/pro-pogodzhennya-planu-rozvitku-rovkp-vkg-rivneoblvodokanal-1727351457> (дата звернення: 20.10.2024).

38. Про звернення Рівненської обласної ради щодо підтримки Плану перемоги, представленого Президентом України Володимиром Зеленським:

Рішення Рівненської обласної ради № 1018 від 30.10.2024 р. URL: <https://ror.gov.ua/rishennya-oblasnoyi-radi-8-sklikannya/pro-zvernennya-rivnenskoyi-oblasnoyi-radi-shodo-pidtrimki-pl-1730359510> (дата звернення: 01.11.2024).

39. Програма забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб у Рівненській області на 2022-2024 роки від 29.08.2022 р. № 253. URL: <https://ror.gov.ua/upload/content/2022/November/PKGCpMOy.pdf> (дата звернення: 05.11.2024).

40. Комплексна програма розвитку агропромислового комплексу Рівненської області на 2023-2025 роки від 15.12.2022 р. № 461. URL: <https://ror.gov.ua/upload/content/2023/December/zzRXafHr.pdf> (дата звернення: 05.11.2024).

41. Обласна програма протидії торгівлі людьми на період до 2025 року в Рівненській області від 28.08.2023 р. № 399. URL: <https://ror.gov.ua/upload/content/2024/July/c2RtENWO.pdf> (дата звернення: 05.11.2024).

42. Програма розвитку дорожнього господарства Рівненської області на 2023-2025 роки від 22.02.2023 р. № 69. URL: <https://ror.gov.ua/upload/content/2024/July/QWBQLCIE.pdf> (дата звернення: 05.11.2024).

43. Обласна програма забезпечення функціонування регіональної системи опрацювання звернень до органів виконавчої влади на 2023-2025 роки від 30.09.2022 р. № 305. URL: <https://ror.gov.ua/upload/content/2022/October/C4qhjpqn.pdf> (дата звернення: 05.11.2024).

44. Обласна програма матеріальної підтримки найбільш незахищених верств населення на 2023-2025 роки від 25.10.2022 р. № 342. URL: <https://ror.gov.ua/upload/content/2022/December/jkSkOssb.pdf> (дата звернення: 05.11.2024).

45. Обласна програма сприяння духовності, моральності та формування здорового способу життя в Рівненській області на 2023-2025 роки від 14.06.2023 р. № 273. URL: <https://ror.gov.ua/upload/content/2024/February/GeWHfDuM.pdf> (дата звернення: 05.11.2024).

46. Звіт щодо результатів виконання «Обласна програма забезпечення функціонування звернень до органів виконавчої влади на 2023-2025 роки». URL: <https://ror.gov.ua/upload/content/2024/January/A3hkh6y8.pdf> (дата звернення: 07.11.2024).

47. Звіт щодо результатів виконання «Обласна програма матеріальної підтримки найбільш незахищених верств населення на 2023-2025 роки». URL: <https://ror.gov.ua/upload/content/2024/February/01O1jceO.pdf> (дата звернення: 07.11.2024).

48. Звіт щодо результатів виконання «Обласна програма сприяння духовності, моральності та формування здорового способу життя в Рівненській області на 2023-2025 роки». URL: <https://ror.gov.ua/upload/content/2024/March/l8lZPJkG.pdf> (дата звернення: 07.11.2024).

49. Обласна рада запровадила електронний документообіг: які переваги? URL: <https://gre4ka.info/suspilstvo/69762-oblasna-rada-zaprovadyla-elektronnyi-dokumentoobih-iaki-perevahy/> (дата звернення: 20.11.2024).

50. На Вінниччині створено навчально-методичний центр підготовки громадян до національного спротиву. URL: <https://vinrada.gov.ua/vinnichchini-stvoreno-navchalnometodichnij-centr-pidgotovki-gromadyan-do-nacionalnogo-sprotivu.htm> (дата звернення: 20.11.2024).

51. Обласна рада запровадила навчальну програму в написанні грантів. URL: <https://vinrada.gov.ua/grantova-diyalnist-5705.htm> (дата звернення: 20.11.2024).

52. Одеська обласна рада вперше запровадила рейтинг ЦНАП. URL: <https://pivden.media/allnews/tayirovskij-cznar-stav-%E2%84%961-sered-cznariv-odeshhyny/> (дата звернення: 20.11.2024).

53. Тернопільська обласна рада підтримала збереження фахових коледжів у складі закладів вищої освіти. URL: <https://nubip.edu.ua/node/141117> (дата звернення: 20.11.2024).

54. Офіційний сайт Київської обласної ради. URL: <https://kor.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2024).

55. Офіційний сайт Львівської обласної ради. URL: <https://lvivoblrada.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2024).

56. European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model. URL: <https://www.efqm.org> (дата звернення: 05.12.2024).

57. United Nations Development Programme (UNDP). (2021). Enhancing Local Governance and Accountability in Ukraine. UNDP Ukraine. URL: <https://www.ua.undp.org> (дата звернення: 05.12.2024).

58. O'Neill R. Digital Government and E-Governance in Ukraine: Achievements and Challenges. Kyiv: National Institute for Public Administration, 2019. 178 p.

59. Ukrainian Ministry of Regional Development, Construction, Housing and Communal Services. Strategic Development in the Context of Decentralisation Reform in Ukraine. URL: <https://www.minregion.gov.ua> (дата звернення: 05.12.2024).

60. National Academy of Public Administration.. Human Resource Management in Local Governance. Kyiv: NAPA Publishing, 2022. 89 p.