

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

**Пояснювальна записка**  
**до кваліфікаційної магістерської роботи на тему:**  
**Удосконалення системи виконавчих органів місцевого самоврядування**  
**(на прикладі Малолубашанської територіальної громади**  
**Рівненської області)**

**Виконала:**

студентка 2 курсу,  
групи МСз – 11м  
спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування»

Карпець Юлія Олександрівна

**Керівник:** доц. Паладійчук С.Б.

**Рецензент:** \_\_\_\_\_

Рівне – 2025 року

## ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	7
1.1. Сутність, функції та повноваження виконавчих органів місцевого самоврядування.....	7
1.2. Нормативно-правове регулювання системи виконавчих органів місцевих рад.....	13
1.3. Принципи, критерії та фактори, що впливають на формування системи виконавчих органів місцевого самоврядування.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ МАЛОЛЮБАШАНСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ.....	28
2.1. Загальна характеристика Малолюбашанської територіальної громади.....	28
2.2. Система виконавчих органів та апарату Малолюбашанської сільської ради.....	36
2.3. Порівняльний аналіз організаційних структур виконавчих органів місцевих рад Рівненської області.....	47
2.4. Інструменти підвищення ефективності діяльності апарату та виконавчих органів сільської ради.....	58
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ МАЛОЛЮБАШАНСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ.....	70
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення системи виконавчих органів Малолюбашанської сільської ради.....	70
3.2. Пропозиції щодо застосування інструментів для збільшення	

ефективності роботи виконавчих органів Малолубашанської сільської ради.....	79
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88

## ВСТУП

Сучасний етап розвитку місцевого самоврядування в Україні характеризується посиленням ролі територіальних громад у забезпеченні ефективного управління на місцях, підвищенням вимог до прозорості та відкритості органів влади, а також необхідністю адаптації організаційних структур виконавчих органів до змін законодавства та нових соціально-економічних умов. Удосконалення системи виконавчих органів місцевого самоврядування набуває особливої актуальності в умовах адміністративно-територіальної реформи, оскільки ефективна структура апарату та виконавчих органів є ключовою передумовою для своєчасного й якісного надання адміністративних послуг, реалізації стратегічних програм розвитку громад та забезпечення прав і інтересів мешканців.

Проблематика функціонування виконавчих органів місцевого самоврядування досліджувалася в працях таких науковців, як Бортник В.А., Грובה В.П., Литвиненко І.Л., Новак А.О., Носань Н.С., Серьогіна Т.В., Цюцюра С.В. та інші. Вони розкривали питання організаційної структури, принципів управління, нормативно-правового забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування та механізмів підвищення їх ефективності. Однак на сьогодні спостерігається недостатнє дослідження практичних аспектів удосконалення виконавчих органів у конкретних громадах, зокрема в Малолюбашанській територіальній громаді Рівненської області, що обумовлює необхідність проведення цільового дослідження.

Метою магістерської роботи є розробка пропозицій щодо удосконалення системи виконавчих органів Малолюбашанської сільської ради з підвищенням ефективності їх діяльності та оптимізацією організаційної структури.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- проаналізувати сутність, функції та повноваження виконавчих органів місцевого самоврядування;

- дослідити нормативно-правове регулювання формування системи виконавчих органів місцевих рад;
- визначити принципи, критерії та фактори, що впливають на формування організаційної структури виконавчих органів;
- охарактеризувати систему виконавчих органів та апарат Малолюбашанської сільської ради;
- здійснити порівняльний аналіз організаційних структур виконавчих органів місцевих рад Рівненської області;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури та системи управління виконавчими органами;
- запропонувати інструменти підвищення ефективності діяльності апарату та виконавчих органів ради.

Об'єктом дослідження є система виконавчих органів Малолюбашанської сільської ради.

Предметом дослідження виступає організаційна структура апарату та виконавчих органів Малолюбашанської сільської ради, механізми їх функціонування та управління.

Теоретичну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з проблем організації та функціонування органів місцевого самоврядування, управлінської діяльності та державного адміністрування, а також нормативно-правові акти України. Висвітлення проблеми в науковій літературі показує наявність достатнього теоретичного базису, але недостатню увагу приділено практичним аспектам удосконалення структур виконавчих органів на рівні конкретних громад.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що розроблені пропозиції щодо оптимізації організаційної структури та підвищення ефективності діяльності апарату і виконавчих органів Малолюбашанської сільської ради можуть бути використані органами місцевого самоврядування для удосконалення управлінських процесів,

покращення надання адміністративних послуг та забезпечення більш ефективного використання кадрових ресурсів.

Структура магістерської роботи включає вступ, три розділи, висновки, та список використаних джерел. Перший розділ присвячено дослідженню теоретичних основ функціонування виконавчих органів місцевого самоврядування. У другому розділі здійснено аналіз організаційної структури та діяльності виконавчих органів Малолубашанської сільської ради. Третій розділ містить пропозиції щодо вдосконалення системи виконавчих органів та інструменти підвищення ефективності їх діяльності.

Методологічною основою дослідження є системний підхід, методи аналізу та синтезу, порівняльного та статистичного аналізу, а також методи спостереження.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативні акти України, наукові публікації, статистичні дані, нормативні акти органів місцевого самоврядування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

#### **1.1. Сутність, функції та повноваження виконавчих органів місцевого самоврядування**

Поняття виконавчих органів місцевого самоврядування врегульовано законодавством України, яке встановлює їх статус, склад, повноваження та функції. Передбачено, що територіальні громади реалізують функції місцевого самоврядування, як безпосередньо, так через сільські, селищні чи міські ради та їх виконавчі органи. [13]. Виключні повноваження на створення таких органів належать відповідним радам, які визначають їх для здійснення виконавчих функцій і повноважень [32]. Згідно з процедурою, питання структури виконавчих органів місцевої ради, чисельності апарату ради та витрат на їх утримання пропонуються на розгляд відповідної ради сільським, селищним або міським головою. [32]. Таким чином втілюється раніше згадане право громад на незалежне самоврядування. [7]. Місцеві ради, створюючи виконавчі органи, враховують потреби та особливості своїх територіальних громад. Вони визначають структуру, склад і функції цих органів для забезпечення ефективного та раціонального виконання адміністративних і управлінських завдань. Такий підхід дозволяє місцевим громадам активно брати участь у керівництві своїми справами та належно задовольняти власні потреби. До того ж, це мінімізує можливість втручання центральних органів виконавчої влади чи органів місцевого самоврядування районного або обласного рівня у процес управління справами громади.

Органи місцевого самоврядування мають статус юридичних осіб, наділені власними повноваженнями та несуть відповідальність за свою діяльність, відповідно до законодавства. [32]. До виконавчих органів місцевого

самоврядування відносять виконавчий комітет відповідної ради, відділи, управління та інші створювані радами виконавчі органи. [32].

Виконавчий комітет - це колегіальний орган, що утворюється за рішенням місцевої ради та який забезпечує реалізацію рішень ради, координує та контролює діяльність усіх інших виконавчих органів - департаментів, управлінь і відділів, а також установ і організацій комунальної форми власності, що перебувають у сфері її управління. [32]. Склад виконавчого комітету затверджується відповідною радою на підставі пропозицій, які вносить сільський, селищний чи міський голова, що забезпечує узгодженість персонального складу з потребами органу місцевого самоврядування. [32]. Законодавство не регламентує кількість чи характеристики цих кандидатур, але голова має забезпечити, щоб склад комітету був репрезентативним і спроможним ефективно виконувати покладені завдання. При цьому в обов'язковому порядку до його складу входять голова, секретар ради, заступник голови, керуючий справами (секретар) виконавчого комітету. [14].

Виконавчі органи, які підпорядковані виконавчому комітету та голові (департаменти, управління, відділи), реалізують спеціалізовані функції згідно зі своєю компетенцією. Їх основна роль полягає у забезпеченні надання визначених послуг і виконанні поставлених завдань у таких сферах, як освіта, охорона здоров'я, житлово-комунальне господарство, культура, соціальний захист та інші важливі напрямки.

Виконання повноважень, покладених на виконавчі органи, забезпечуються за рахунок ефективної організованої структури, яка передбачає призначення керівників, спеціалістів управлінь, відділів та інших структурних підрозділів виконавчих органів ради та їх заступників. Структура виконавчих органів ради формується з урахуванням організаційної ієрархії та чіткого розподілу функцій, що визначають обов'язки і повноваження працівників. У її складі можуть бути представлені різноманітні підрозділи, як-от управління, відділи, сектори чи інші структурні одиниці, кожна з яких відповідає за

виконання конкретних завдань у певній сфері діяльності. Керівники цих структурних підрозділів забезпечують ефективну роботу органу місцевого самоврядування та реалізацію визначених функцій. Варто зазначити, що структура може адаптуватися відповідно до особливостей територіальної громади та її потреб. Наприклад, великі громади часто запроваджують багаторівневу і складну систему управління, тоді як менші зазвичай керуються простішою організаційною схемою.

Законом передбачено, що у сільських радах із чисельністю населення до 500 осіб є можливість не створювати виконавчі органи за рішенням відповідної ради. У такому випадку сільський голова одноособово буде здійснювати такі функції (окрім розпорядження земельними та природними ресурсами) [32]. Такі обставини породжують низку потенційних загроз для життєдіяльності громади. По-перше, навіть у разі прийняття радою рішення про відмову від створення виконавчого комітету, повноваження в сфері управління земельними та природними ресурсами не передаються голові, залишаючись, по суті, у стані функціональної стагнації. По-друге, може виникнути ситуація, за якої рада виявляється неспроможною ані створити виконавчий комітет, ані прийняти рішення про делегування його повноважень сільському голові. Це призводить до повного блокування діяльності виконавчих органів, які відповідають за вирішення важливих питань громади. [1]. Ця практика може бути вирішена шляхом стимулювання малих громад до об'єднання та укрупнення з іншими громадами. У разі ж недосягнення такого результату, виявлені раніше потенційні загрози потребують врегулювання на законодавчому рівні.

Повноваження виконавчих органів ОМС визначаються наявністю конкретних прав та обов'язків, які законодавство надає цим органам та їх посадовим особам. Ці повноваження мають на меті забезпечення виконання функцій, які покладені на ці виконавчі органи [14]. Повноваження виконавчих органів рад поділяються на два види - власні та делеговані [32]. Власні повноваження визначаються як ті, що належать суб'єктам місцевого

самоврядування і стосуються вирішення питань місцевого значення, тобто тих справ, що безпосередньо впливають на життя громади. Це означає, що вони мають повноваження і ресурси, щоб ефективно управляти справами, які входять у їх зону відповідальності без необхідності звернення до державних органів [14]. Делеговані повноваження виконавчих органів - це такі повноваження, які були передані виконавчим органам місцевого самоврядування центральними органами виконавчої влади [32]. Делеговані повноваження спрямовані на виконання завдань загальнодержавного значення, проте місцеві органи самоврядування мають також враховувати місцеві інтереси та особливості під час їх реалізації. Таким чином, правовий характер делегованих повноважень має складний характер, оскільки вони ґрунтуються на зближенні державних та місцевих інтересів на засадах децентралізації влади [16]. Як власні, так і делеговані повноваження здійснюються в межах єдиної організаційної системи виконавчих органів місцевого самоврядування та мають однаково обов'язковий характер [18].

У системі управління ради виконавчі органи можуть мати різноманітні повноваження, як у межах окремої сфери управління, так і у кількох різних сферах. Це означає, що вони можуть мати компетенцію, яка обмежується лише однією конкретною галуззю, або ж можуть мати широкий спектр повноважень, що охоплює декілька сфер діяльності. Проте, існує ситуація, коли деякі повноваження не розподілені між різними виконавчими органами ради. У такому випадку ці нерозподілені компетенції здійснюються виконавчим комітетом ради [19].

Повноваження виконавчих органів визначаються радою, яка затверджує відповідні положення, що регулюють їхню самостійну компетенцію. [32]. Також перелік таких повноважень міститься у Главі 2 Розділу II ЗУ Про місцеве самоврядування в Україні, де визначено повноваження виконавчих органів у таких сферах:

- соціально-економічний і культурний розвиток, планування та облік;

- бюджет, фінанси і ціни;
- управління комунальною власністю;
- житлово-комунальне господарство, побутове, торгівельне обслуговування, громадське харчування, транспорт і зв'язок;
- будівництво;
- освіта, охорона здоров'я, культура, молодіжна політика, фізкультура і спорт, утвердження української національності та громадянської ідентичності;
- регулювання земельних відносин та охорона навколишнього середовища;
- соціальний захист населення;
- зовнішньоекономічна діяльність;
- оборонна робота;
- організація та забезпечення цивільного захисту;
- вирішення питань адміністративно територіального устрою;
- реєстрація місця проживання фізичних осіб;
- забезпечення законності, правопорядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян;
- надання безоплатної первинної правової допомоги, відзначення державними нагородами України та інші.

Відділи, управління та інші виконавчі органи ради працюють у межах двоступеневої системи підпорядкування. З одного боку, вони звітують перед відповідними радами, які встановлюють загальну політику та визначають стратегічний курс. [32]. З іншого боку, вони також підзвітні виконавчому комітету ради, а також сільському, селищному чи міському голові. [32]. Так, положення про діяльність, функціонування та фінансування визначаються радами. Водночас, рішення щодо призначення керівників відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради приймаються одноосібно сільським, селищним або міським головою. Виключення становлять випадки, передбачені законодавством, коли таке призначення потребує узгодження з відповідними

органами виконавчої влади. [32]. Дана подвійна система підконтрольності та підзвітності покликана забезпечити ефективну діяльність і забезпечити належну координацію між різними рівнями управління. Ради, зі свого боку, формують загальну стратегічну основу, нагляд із боку їх виконавчих органів, а також сприяють залученню суспільства до процесу ухвалення рішень, орієнтуючи цю діяльність на задоволення громадських інтересів. Водночас на виконавчі комітети та голів покладається відповідальність за безпосереднє управління і моніторинг функціонування виконавчих органів ради. Таким чином, вони виконують роль посередників між представницькими органами місцевого самоврядування та виконавчими інституціями, забезпечуючи реалізацію прийнятих рішень й ефективне виконання встановлених завдань.

Проте деякі дослідники підкреслюють, що виконавчі органи місцевих рад є підзвітними та підконтрольними саме територіальним громадам (тобто жителям громади у розумінні статті 1 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [14]). Позиція полягає в тому, що хоч і відсутні прямі законодавчі механізми для цього, члени територіальної громади мають можливість безпосередньо впливати на органи місцевого самоврядування через процеси виборів до ради та голови, а також використовуючи інститут звернення громадян та шляхом звернення до судової системи [14]. Ми вважаємо, що це, по суті, вказує на непряму підзвітність виконавчих органів місцевого самоврядування перед громадами. Головна відповідальність перед територіальними громадами лежить на радах та їхньому голові, тоді як виконавчі органи підпорядковуються їм і діють у межах визначених повноважень.

Що стосується делегованих повноважень, то виконавчі органи місцевих рад підконтрольні тим органам виконавчої влади, які передали їм ці повноваження щодо правомірності та доцільності їх виконання [14; 18].

Постановою Кабінету Міністрів України від 09 березня 1999 року №339 визначено порядок здійснення контролю за виконанням делегованих повноважень виконавчими органами місцевого самоврядування [28].

Виконавчі органи місцевого самоврядування є ключовим елементом системи муніципального управління, які забезпечують практичне впровадження як власних, так і делегованих повноважень в інтересах територіальної громади. Їхня діяльність базується на принципах підзвітності відповідним радам та головам, а добре організована структура й чіткий розподіл функцій дозволяють ефективно вирішувати питання місцевого рівня. Водночас, складність механізмів взаємодії цих органів та виконання ними управлінських завдань потребує ґрунтовного правового підґрунтя.

Ефективність функціонування такої системи залежить від якості та комплексності законодавчої бази, яка визначає правові умови діяльності органів місцевого самоврядування. З огляду на це, для кращого розуміння специфіки виконавчих органів необхідно ретельно дослідити ієрархію нормативно-правових актів і особливості правових норм, що регулюють процес їх утворення та діяльності. Це обумовлює необхідність детального аналізу нормативно-правового регулювання організації системи виконавчих органів місцевих рад, що дасть змогу виокремити особливості їхнього правового статусу в умовах сучасного правового поля України.

## **1.2. Нормативно-правове регулювання системи виконавчих органів місцевих рад**

Формування системи виконавчих органів місцевих рад в Україні ґрунтується на комплексі нормативно-правових актів, що визначають організаційну структуру, кадрову політику, статус посадових осіб та порядок забезпечення їх діяльності. Ключову роль у цьому процесі відіграє рішення місцевої ради, яким затверджується структура виконавчих органів. Саме

рішення ради є базовим документом, що надає правові підстави для створення, реорганізації або ліквідації виконавчих органів. Основним організаційним документом після прийняття відповідного рішення ради є штатний розпис, який кожна установа, включно з органами місцевого самоврядування, зобов'язана розробити та затвердити самостійно. Штатний розпис визначає внутрішню організаційну структуру, перелік посад, кількість штатних одиниць і посадові оклади працівників, ґрунтуючись на вимогах чинного законодавства. [39].

Під час формування структури та розробки штатного розпису виконавчих органів місцевих рад слід враховувати положення низки нормативно-правових актів.

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» встановлює класифікацію посад в органах місцевого самоврядування, поділяючи їх на сім категорій залежно від рівня відповідальності та характеру виконуваних функцій. [32]. Від категорії посади, у свою чергу, залежить присвоєння посадовій особі відповідного рангу (від 1 до 15), що є важливою складовою стимулювання професійного розвитку персоналу [32].

З метою стандартизації умов оплати праці Кабінет Міністрів України прийняв постанову від 09 березня 2006 року № 268 «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів, прокуратури, судів та інших органів», якою затвердив схеми посадових окладів для керівників, спеціалістів апаратів місцевих рад та їх виконавчих органів, а також для службовців та спеціалістів [35]. Такі схеми враховують як категорію посади, так і чисельність населення громади, що відображає обсяг управлінського навантаження. Попри це, чинна система оплати праці піддавалася критиці, що зумовило підготовку та прийняття Верховною Радою України Закону України від 02 травня 2023 року № 3077-IX «Про службу в органах місцевого самоврядування» [32], який набере чинності не раніше ніж через 6 місяців з дня припинення або скасування воєнного стану в Україні.

Новий закон врегулює ключові аспекти: статус службовців місцевого самоврядування та виборних посадових осіб місцевого самоврядування; закріплення принципу політичної неупередженості службовців місцевого самоврядування із збереженням за ними конституційного права бути обраними та гарантій, передбачених виборчим законодавством; упорядкування процедури проведення відкритих конкурсів на посади службовців місцевого самоврядування; забезпечення обов'язкового опублікування оголошень про конкурс та результатів його проведення через Єдиний портал вакансій публічної служби; запровадження щорічного оцінювання результатів службової діяльності службовців місцевого самоврядування; визначення порядку професійного розвитку службовців місцевого самоврядування; встановлення механізму кар'єрного просування службовців місцевого самоврядування; удосконалення системи кадрового резерву службовців місцевого самоврядування; встановлення рамки посадових окладів службовців місцевого самоврядування; визначення порядку застосування дисциплінарної та матеріальної відповідальності службовців місцевого самоврядування.

Важливим інструментом кадрової політики в органах місцевого самоврядування є Національний класифікатор професій, який уніфікує назви посад та визначає їх належність до відповідних професійних угруповань [17]. Зокрема, сільський, селищний та міський голови віднесені до угруповання 1143.5 - «вищі посадові особи органів місцевого самоврядування», керуючий справами виконавчого комітету, староста, керівники виконавчих органів - до 1229.3 «керівні працівники апарату місцевих органів державної влади та місцевого самоврядування», а спеціалісти - до 2419.3 «професіонали державної служби». Використання класифікатора забезпечує уніфікацію кваліфікаційних вимог, визначення компетенцій та можливість формування прозорих кар'єрних траєкторій для посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Також зазначимо, що хоча організаційна структура апарату ради та її виконавчих органів затверджується відповідною місцевою радою [32], проте

штатний розпис затверджує голова ради у формі, визначеній наказом Міністерством фінансів України від 28.01.2002 № 57 «Про затвердження документів, що застосовуються у процесі виконання бюджету» [28]. Штатний розпис є базовим документом для реалізації кадрової політики, планування видатків і забезпечення ефективного функціонування апарату та виконавчих органів ради.

Визначення структури та порядку діяльності виконавчих органів місцевого самоврядування є важливим аспектом організації діяльності органів місцевої влади. Такий підхід сприяє забезпеченню належної ефективності у виконанні завдань, покладених на ці органи відповідно до чинного законодавства. Принцип незалежності місцевих органів самоврядування у формуванні власної внутрішньої структури і встановленні порядку роботи виконавчих органів є важливим принципом децентралізації та основоположним елементом демократичного управління. Завдяки цьому органи місцевого самоврядування мають змогу враховувати специфічні потреби та унікальні особливості своєї громади, що в свою чергу дозволяє гармонійно адаптувати владні структури до очікувань та інтересів місцевих жителів.

Проте, законодавство також передбачає наявність деяких обов'язкових посадових осіб та структурних одиниць, які повинні бути присутні у кожній місцевій раді [19]. Перелік цих осіб зазначено у Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні». Такий підхід спрямований на забезпечення належного функціонування органів місцевого самоврядування та виконання необхідних завдань й надання послуг на місцях.

Серед таких посадових осіб, перш за все, варто виділити голову сільської, селищної та міської ради. Хоча посада голови чітко не належить формально до виконавчих органів відповідних рад, водночас ця посадова особа очолює виконавчий комітет за своєю посадою [32], а таким чином - є обов'язковою ланкою у системі виконавчих органів.

Також законодавством передбачено наявність заступника чи заступників з питань діяльності виконавчих органів. Посада заступника сільського, селищного або міського голови, відповідального за діяльність виконавчих органів ради, є виборною. На цю особа затвердження відповідною радою за поданням відповідного сільського, селищного або міського голови [32]. Кожна окрема місцева рада встановлює кількість заступників голови з метою ефективного виконання законодавчих повноважень та роботи відповідних виконавчих органів шляхом розподілу обов'язків між ними, відштовхуючись від власної структури та фінансової спроможності [19].

Секретар ради, який обирається радою з числа її депутатів за пропозицією голови або за ініціативою не менше половини депутатів від загального складу, автоматично входить до складу виконавчого комітету за посадою [32].

До складу виконавчого комітету також входить керуючий справами (секретар) виконавчого комітету [32]. Проте, відповідно до чинного законодавства, у сільських радах передбачено, що за рішенням місцевої ради секретар ради може одночасно виконувати обов'язки керуючого справами (секретаря) виконавчого комітету. [32]. Це означає, що секретарю ради може бути доручено здійснювати адміністративні та управлінські обов'язки, пов'язані з діяльністю виконавчого комітету. Таке рішення може бути прийняте з метою оптимізації та координації роботи місцевої ради та її виконавчих органів, забезпечення ефективного виконання покладених на них завдань і повноважень, а також зменшення витрат, пов'язаних із утриманням органу місцевого самоврядування.

У складі виконавчого комітету також обов'язково створюється орган з питань містобудування та архітектури [32]. Проте зазначимо, що законодавство передбачає, що у разі відсутності виконавчого органу сільської, селищної чи міської ради з питань архітектури та містобудування, то уповноваженим органом у цій сфері є структурний підрозділ з питань архітектури районної державної адміністрації. Якщо ж відповідний підрозділ не створено й на

районному рівні його функції може виконувати структурний підрозділ архітектури обласної державної адміністрації. [32].

Також у структурі органу місцевого самоврядування необхідно передбачити обов'язкове функціонування бухгалтерської служби, яку очолює головний бухгалтер. [21]. Бухгалтерська служба в органах місцевого самоврядування створюється як окремий структурний підрозділ. Її організаційна структура визначається з урахуванням обсягу, специфіки та рівня складності виконуваних бухгалтерських завдань. [31]. Це може бути департамент, управління, відділ, сектор або в бюджетній установі окрема посада спеціаліста, відповідального за виконання завдань, пов'язаних з бухгалтерським обліком.

Отже, незважаючи на те що органам місцевого самоврядування надано автономію та незалежність у визначенні структури своїх виконавчих органів, законодавством передбачений обов'язковий перелік посадових осіб і структурних підрозділів, які мають бути створені в місцевій раді. До таких обов'язкових посад та виконавчих органів належать ті, що відповідають за фінансове управління, організацію сесій та засідань ради, реалізацію прийнятих рішень, налагодження взаємодії з громадськістю, забезпечення контролю за дотриманням законності, а також виконання делегованих повноважень, переданих органам місцевого самоврядування центральними виконавчими органами державної влади.

Розглянемо в наступному підрозділі нашого дослідження перелік та характеристику критеріїв і факторів, які впливають на формування системи виконавчих органів місцевого самоврядування.

### **1.3. Критерії та фактори, що впливають на формування системи виконавчих органів місцевого самоврядування**

Критерії формування системи виконавчих органів місцевого самоврядування - це набір принципів і вимог, які визначають процес створення та склад виконавчих органів місцевих органів влади. Ми можемо вирізнити загальні та функціональні критерії. Загальні критерії визначають загальноприйняті принципи, які повинні бути дотримані при формуванні виконавчих органів місцевого самоврядування. Ці критерії гарантують, що процес формування виконавчих органів відповідає законодавству, відображає інтереси та різноманітність громадян і забезпечує прозорість і відкритість перед громадськістю. Функціональні критерії визначаються з урахуванням специфіки та потреб місцевого самоврядування і виконавчих органів. Вони орієнтовані на забезпечення ефективної роботи органів влади, управління територією та виконання завдань, покладених на них законодавством. Функціональні критерії можуть включати вимоги до професійних навичок, досвіду, знань та компетенцій кандидатів на посади виконавчих органів, а також вимоги до структури та організації роботи виконавчих органів [19].

Загальні й функціональні критерії формування системи виконавчих органів місцевого самоврядування виступають ключовим механізмом забезпечення легітимності, ефективності та демократичних засад їх діяльності. Вони визначають вимоги до організації роботи виконавчих структур, сприяють реальному залученню громадян до процесу прийняття рішень, встановлюють стандарти для добору посадових осіб, забезпечують прозорість та відкритість управлінських процедур і, зрештою, створюють умови для результативного управління територією та сталого розвитку місцевих громад.

Загальні критерії формування системи виконавчих органів місцевого самоврядування ґрунтуються на комплексному аналізі положень національного законодавства, норм міжнародних договорів ратифікованих Україною, а також результатів наукових досліджень і експертних висновків. Такий підхід спрямований на вироблення цілісної моделі організації виконавчих органів, яка відповідає принципам правової держави, демократичного врядування та

забезпечення ефективності управлінських процесів. У результаті до таких загальних критеріїв можемо віднести наступне:

1. Первинним є функції та повноваження органів місцевого самоврядування, вторинним - структура виконавчих органів, які ці функції мають здійснювати [19]. При формуванні організаційної структури місцевого самоврядування, спочатку необхідно чітко визначити вичерпний перелік та обсяг функцій і повноважень, які має виконувати виконавчий орган. А вже виходячи з цього переліку варто визначати структуру виконавчих органів. Метою цього процесу є створення такої структури, яка забезпечить ефективне та компетентне виконання визначених функцій. У цьому контексті, структура виконавчих органів повинна бути відповідною до обсягу та характеру функцій, які вони повинні здійснювати.

2. Співвідношення потреб громади та громадян з адміністративною спроможністю органу місцевого самоврядування [7]. Це означає, що кількість виконавчих органів і посадових осіб в органі місцевого самоврядування повинна відповідати реальним потребам територіальної громади та її мешканців, враховуючи адміністративний потенціал цього органу. Усі послуги мають надаватися на однаково високому рівні для всіх громадян. Для цього необхідно забезпечити належну кількість виконавчих органів та посадових осіб, щоб ефективно виконувати функції з урахуванням географічних і демографічних умов. Важливим аспектом цього є раціональне використання бюджетних коштів - не лише за рахунок мінімізації витрат, але й через їх спрямування на максимально корисне та ефективне використання. Це сприятиме досягненню поставлених цілей і задоволенню потреб громади та її мешканців.

3. Стратегія розвитку (а у випадку її відсутності – програма соціально економічного розвитку) має задавати вектор та рамки для визначення обсягу й переліку функцій територіальної громади [20]. Стратегія розвитку територіальної громади є важливим документом, що окреслює загальний

напрямок та довгострокові цілі її розвитку на період 3-5 років. У ній враховуються потреби громади, її особливості та потенціал, а також визначаються пріоритетні напрями в таких сферах, як інфраструктура, економіка, соціальний розвиток тощо. Документ також акцентує увагу на необхідності створення відповідних виконавчих органів і посадових осіб для впровадження запланованих заходів та досягнення поставлених цілей розвитку.

4. При формуванні виконавчих органів місцевого самоврядування, необхідно чітко визначити цілі кожного підрозділу, що має бути відображено в його назві та в положенні про його діяльність [20]. Основні цілі кожного виконавчого органу визначаються з урахуванням покладених на нього функцій та завдань. Наприклад, якщо виконавчий орган відповідає за соціальні послуги, метою може бути забезпечення мешканців громади якісними та доступними послугами у цій сфері. У разі, якщо це відділ освіти, то його завдання можуть полягати у створенні умов для доступної та якісної шкільної, дошкільної чи іншої форми освіти. Назва виконавчого органу повинна чітко відповідати його функціям та напрямку діяльності, наприклад, «Відділ соціального захисту населення» чи «Відділ освіти». Це сприятиме ефективному функціонуванню органів місцевого самоврядування, допоможе встановити ясну комунікацію та спрямувати зусилля на досягнення визначених цілей. Окрім того, це сприятиме прозорості та зрозумілості для громадян та інших зацікавлених сторін, що допоможе підвищити довіру до органів місцевого самоврядування та їх діяльності.

5. Категорія посадової особи повинна відповідати її обсягу завдань та наданих повноважень. Під час формування організаційної структури орган місцевого самоврядування визначає посади працівників, наприклад, посадові особи місцевого самоврядування, службовці чи робітники, а також їхні категорії, такі як головний спеціаліст, провідний спеціаліст, спеціаліст I категорії, спеціаліст II категорії та спеціаліст. [20]. У таких умовах важливо, щоб категорія посадової особи чи службовця відповідала складності та обсягу

його повноважень, включаючи врахування території їх реалізації. Надання категорії на основі інших підстав, таких як попередні заслуги, особисті зв'язки з керівником чи корупція, спричиняє несправедливий розподіл обов'язків і винагород, неефективне використання місцевих бюджетних коштів та зниження рівня довіри громади до органів місцевого самоврядування.

6. Чітке розмежування та координація повноважень керівних посадових осіб органу місцевого самоврядування (голови, заступників, секретаря, керуючого справами виконавчого комітету). Важливим аспектом ефективної роботи виконавчих органів місцевої ради є затвердження нормативного акта, який чітко регламентує розподіл повноважень між керівництвом органу місцевого самоврядування та чітке розміщення цих посад у ієрархічній структурі, а також визначення їх конкретних посадових обов'язків. Важливим також є правильне впровадження цієї ієрархічної структури, забезпечуючи взаємодію між різними рівнями керівництва та забезпечуючи передачу інформації та прийняття рішень згідно з встановленими процедурами. Такий підхід сприятиме запобіганню здійснення однакових функцій та забезпечить оптимальне використання ресурсів органу місцевого самоврядування.

7. Систематичний перегляд організаційної структури з метою оцінки її актуальності та ефективності [20]. Організаційна структура виконавчих органів місцевої ради є важливим фактором для забезпечення ефективності його роботи. Оскільки потреби суспільства та вимоги часу постійно змінюються, важливо регулярно переглядати цю структуру, щоб вона відповідала сучасним викликам і завданням. Такий перегляд передбачає оцінку ефективності функціонування виконавчих органів, їх спроможності виконувати поставлені завдання і досягати локальних цілей. процесі може здійснюватися аналіз функцій, повноважень, розподілу ресурсів, а також оцінка роботи та взаємодії між різними структурними підрозділами. Водночас варто враховувати зміни у законодавстві, політичній ситуації та соціально-економічному середовищі,

адже ці фактори можуть суттєво впливати на діяльність місцевих виконавчих органів.

До прикладу, після початку пандемії коронавірусу суттєво зросла потреба посилити діяльність органів місцевого самоврядування у сфері забезпечення роботи закладів первинної медицини, оскільки саме на місцевому рівні відбувалася організація тестування, моніторингу захворюваності та матеріально-технічної підтримки амбулаторій. Згодом, після повномасштабного вторгнення росії на територію України 24 лютого 2022 року, перед більшістю місцевих рад постало завдання здійснювати первинний облік військовозобов'язаних у межах своїх громад, що раніше нерідко не виконувалося та не було структурно закріплене у виконавчих органах. Крім того, з початком війни відбулося перерозподілення пріоритетів у діяльності органів місцевого самоврядування: зросла потреба в організації роботи пунктів гуманітарної допомоги, забезпеченні функціонування укриттів, координації волонтерських ініціатив, тоді як попит на проведення культурно-масових заходів чи реалізацію інвестиційних проєктів суттєво зменшився. Наприклад, у громадах, розташованих ближче до лінії бойових дій, органи місцевого самоврядування були змушені терміново запроваджувати додаткові функції, пов'язані з евакуацією населення, інформуванням про безпекові загрози та забезпеченням безперебійної роботи критичної інфраструктури, що раніше не входило до їхньої повсякденної діяльності.

Таким чином, постійний аналіз та вдосконалення організаційної структури виконавчих органів місцевих рад відіграють важливу роль у підвищенні їх ефективності. Такий підхід сприяє адаптації до змінюваних умов і потреб, забезпечує раціональне використання ресурсів і допомагає реалізовувати головну мету місцевого самоврядування - покращення добробуту та задоволення потреб громади.

8. Витрати на утримання виконавчих органів місцевих рад мають співвідноситися з власними надходженнями до місцевого бюджету [9].

Необхідно враховувати витрати, пов'язані з утриманням працівників апарату та виконавчих органів місцевого самоврядування. Бажано, щоб ці витрати не перевищували встановленого відсотка від загального обсягу власних надходжень відповідного місцевого бюджету. Такий підхід сприятиме сталому розвитку територіальної громади та успішному впровадженню місцевих програм та ініціатив. Згідно з дослідженнями деяких громадських організацій, що займаються питаннями децентралізації та місцевого самоврядування, максимальний відсоток витрат на утримання структури органу місцевого самоврядування коливається в межах 20-35%, перевищення яких вважається критичним [11; 20]. Встановлення такого обмеження допомагає досягти балансу між доступними фінансовими ресурсами, потребою у наданні послуг для громадян та реалізацією місцевих проектів та ініціатив.

Функціональні критерії формування виконавчих органів місцевих рад включають два важливі елементи: повноваження, закріплені законодавством, та стратегію розвитку громади. Повноваження виконавчих органів місцевих рад визначені законодавством, що регулюють широкий спектр напрямків, серед яких освіта, охорона здоров'я, культура, соціальні послуги та житлово-комунальне господарство, благоустрій, земельні відносини, а також фінансове, бухгалтерське, юридичне обслуговування ради та інші. Ці повноваження надають виконавчим органам владу та відповідальність за здійснення конкретних функцій у місцевих громадах. Однак, формування виконавчих органів місцевих рад не обмежується лише їх законодавчо визначеними повноваженнями. Додатковим важливим аспектом є стратегія розвитку громади, яка визначає пріоритети і цілі громади щодо її розвитку і визначає, які сфери діяльності є найважливішими.

На сьогодні відсутні чіткі рекомендації органам місцевого самоврядування стосовно формування структури їх виконавчих органів, їх переліку та видів (департамент, управління, відділ, сектор тощо). При формуванні організаційно функціональної структури органи місцевого самоврядування

можуть орієнтуватись на положення Постанови Кабінету Міністрів України від 12 березня 2005 р. № 179 «Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій» [34]. Дана постанова не є прямими рекомендаціями органам місцевого самоврядування і не є обов'язковою для виконання. Однак, нею визначаються загальні вимоги до різних типів виконавчих органів:

- департамент - структурний підрозділ, що утворюється для виконання основних завдань високого ступеня складності (багато-галузевість, багатофункціональність), координації роботи, пов'язаної з виконанням таких завдань, за умови, що в його складі буде не менш як 2 управління;

- управління - структурний підрозділ одногалузевого або однофункціонального спрямування, до складу якого входить не менш як 2 самостійних відділи;

- відділ - структурний підрозділ, що утворюється для виконання завдань за одним напрямом діяльності з штатною чисельністю не менше ніж 3 одиниці;

- сектор - структурний підрозділ, що утворюється для виконання завдань за одним напрямом діяльності, функції якого неможливо поєднати з функціями інших структурних підрозділів, з штатною чисельністю не менше ніж 2 одиниці.

Важливим виступає питання статусності виконавчих органів, адже вони можуть бути юридичними особами. Вважаємо, що надавати статусу юридичної особи виконавчому органу місцевої ради доцільно у тому випадку, коли, по-перше - це передбачено нормативно-правовими актами, а по друге - якщо є доцільність надання самостійності окремим виконавчим органам їх керівникам, по-третє - якщо в процесі виконання функцій та повноважень, які будуть надані такому виконавчому органу сприятиме удосконаленню процесу управління в органі місцевого самоврядування, розвантаженню вищого керівництва громади.

Поєднання законодавчо визначених повноважень та стратегічних напрямів розвитку громади гарантує, що виконавчі органи місцевих рад зосереджуються на найважливіших сферах для громади. Це сприяє ефективному та цілеспрямованому здійсненню їхніх функцій і досягненню стратегічних цілей розвитку громади.

Узгодженість цих критеріїв формує основні принципи та стандарти, яких слід дотримуватися під час формування виконавчих органів місцевого самоврядування. Виконання цих умов дозволяє забезпечити ефективність і демократичність їх діяльності, посилюючи водночас довіру громадян до місцевої влади.

### **Висновки**

Узагальнюючи вище викладені результати нашого дослідження, слід зазначити, що система виконавчих органів місцевого самоврядування є достатньо врегульованою та схарактеризованою системою органів публічного управління. Зокрема законодавство України детально описує та впорядковує поняття та статус виконавчих органів місцевих рад, визначаючи їх склад, повноваження та функціональне призначення. Виконавчі органи представляють собою розгалужену систему, що складається з виконавчого комітету, відділів, управлінь і інших структурних підрозділів, внутрішня організація яких відображає ієрархію, розподіл обов'язків та сфери відповідальності між посадовими особами.

Їх повноваження, які охоплюють як власні, так і делеговані, визначаються законодавством і спрямовані на забезпечення реалізації завдань місцевого самоврядування. Діяльність виконавчих органів здійснюється в умовах подвійної підконтрольності: вони водночас звітують перед місцевою радою, що формує політику розвитку громади, та підпорядковуються виконавчому

комітету і голові місцевої ради, а у частині делегованих повноважень - відповідним органам виконавчої влади.

До обов'язкових елементів структури виконавчих органів належать голова ради, секретар, керуючий справами виконавчого комітету, заступник чи заступник голови, а також виконавчі органи з питань архітектури та містобудування, а також відділ бухгалтерського обліку та звітності.

Формування виконавчих органів місцевого самоврядування ґрунтується на поєднанні загальних та функціональних критеріїв: перші забезпечують відповідність законодавчим вимогам, відкритість та репрезентативність, тоді як другі враховують специфіку громади, необхідність ефективного управління територією та виконання ключових завдань розвитку. Таким чином, система виконавчих органів місцевих рад, будучи нормативно визначеною та функціонально орієнтованою, покликана забезпечувати комплексний, збалансований та результативний механізм управління місцевими справами.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ МАЛОЛЮБАШАНСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ

#### 2.1. Загальна характеристика Малолюбашанської територіальної громади

Малолюбашанська сільська територіальна громада розташована у центральній частині Рівненського району Рівненської області.

Громада утворена 11 серпня 2017 року шляхом об'єднання Малолюбашанської, Мирненської та Мащанської сільських рад, що були розташовані у Костопільському районі (на даний час Рівненському районі) Рівненської області. До складу новоствореної громади увійшло одинадцять населених пунктів, а саме села: Мала Любаша, Борщівка, Лісопіль, Мирне, Данчиміст, Тихе, Моквин, Маща, Новий Берестовець, Глажева, Кам'яна Гора. Свою повноцінну діяльність громада розпочала 12 січня 2018 року.

Завдяки створенню Малолюбашанської територіальної громади було забезпечено концентрацію різноманітних видів ресурсів, зокрема: земельних, інфраструктурних, трудових, фінансових, завдяки чому новостворена адміністративна одиниця стала більш ефективно діючою й потужною.

Центр громади (с. Мала Любаша) розташований у безпосередній близькості до обласного центру - міста Рівне (37 км.), що є важливою перевагою для громади.

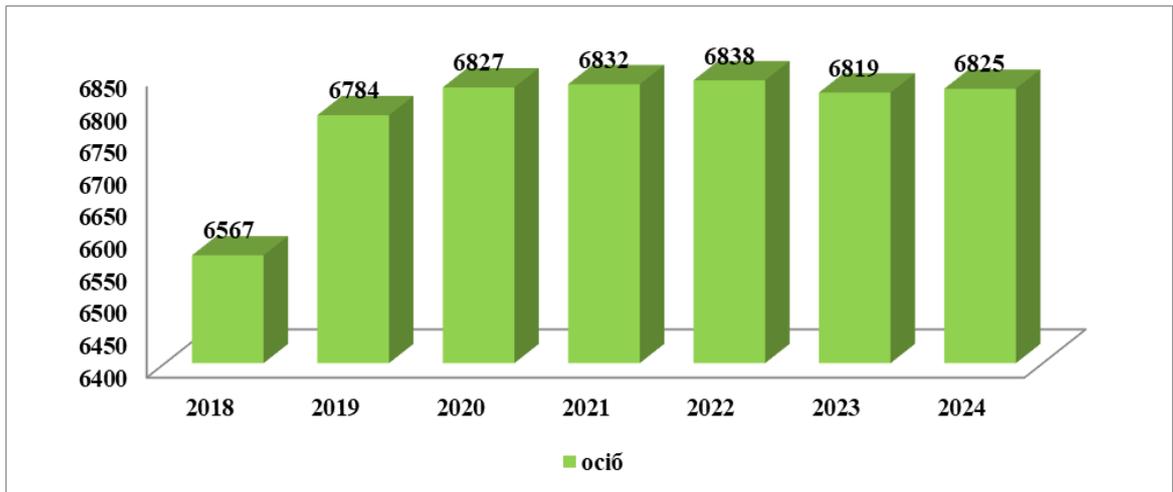
Територія Малолюбашанської територіальної громади входить до складу Рівненського району. Розташована на півночі і межує з півночі - Головинською та з Костопільською громадами; з заходу - Деражненською ТГ, з півдня - з Олександрійською громадою; зі сходу - межує із Березнівською міською громадою, рисунок 2.1.



*Рис. 2.1. Малолубашанська сільська територіальна громада  
(джерело: Стратегія розвитку Малолубашанської сільської територіальної  
громади на 2023-2027 рр.)*

Загальна площа Малолубашанської сільської територіальної громади складає 414,44 км<sup>2</sup>, що становить 5,74 % території Рівненського району та 2,07 % від загальної площі Рівненської області.

Станом на листопад 2025 року загальна кількість населення громади складає 6 825 осіб, рис. 2.2.



*Рис. 2.2. Динаміка населення Малолюбашанської громади*

Населення громади на час утворення становило 6567 осіб; станом на 2025 рік – 6825 осіб, протягом останніх років спостерігається динаміка щорічного його збільшення. На обліку у центрі зайнятості перебувають 47 осіб (станом на листопад 2025 року). Рівень зареєстрованого безробіття значно нижчий, ніж в цілому по області, однак слід брати до уваги й те, що лише третина працездатного населення зайняті безпосередньо у громаді.

Має місце щоденна трудова міграція значної кількості працездатного населення до міста Костопіль та міста Рівне, але й зростає в останні роки кількість суб'єктів господарської діяльності, що свідчить про розвиток малого та середнього бізнесу.

Малолюбашанська сільська територіальна громада лежить на межі низовинної частини Рівненщини. Рельєф громади рівнинний. Переважаюча висота складає 190-200 м над рівнем моря.

Через Малолюбашанську громаду протікає річка Замчиська. Це права притока Горині, яка відноситься до басейну річки Прип'ять. Русло річки формує кілька рукавів.

Відповідно до ґрунтово-географічного районування, територія Малолюбашанської сільської територіальної громади відноситься до ґрунтового округу Поліської низовини, який характеризується переважанням

дерново-підзолистих ґрунтів Також тут поширені азональні відміни глейових, лучно-болотних, торфово-болотних і торфових ґрунтів.

Основна частина лісового фонду громади знаходиться у використанні ДП «Ліси України».

Природно-заповідний фонд Малолюбашанської сільської територіальної громади не вирізняється різноманітністю. Його формують п'ять заповідних урочищ. Під охорону взято в основному цінні деревостани вікових дубових та соснових насаджень на загальній площі 50,8 га, (таб. 2.1.)

*Таблиця 2.1.*

*Природно-заповідний фонд Малолюбашанської сільської територіальної громади*

№ з/п	Назва	Категорія заповідності	Рік створення	Площа, га
1	Вікові дубові насадження	заповідне урочище	1991	19,0
2	Дубові насадження	заповідне урочище	1991	8,7
3	Сосново-дубові насадження	заповідне урочище	2009	7,2
4	Соснові насадження	заповідне урочище	1991	1,9
5	Соснові насадження	заповідне урочище	1991	14,0

*Джерело: розроблено автором*

Загальна площа громади складає 41 444,0 га.

У власності фізичних осіб перебувають земельні ділянки загальною площею 9 498,20 га, юридичних осіб - 963,1214 га, у комунальній і державній власності 30 982,68 га.

Земельні ділянки сільськогосподарського призначення - 9 133,1618 га, ділянки житлової забудови - 795,48 га, земельні ділянки громадської забудови - 71,1443 га, іншого природоохоронного призначення - 35,2000 га, рекреаційного призначення - 333,7700 га, історико-культурного призначення - 0,4862 га, лісгосподарського призначення - 6864,3750 га, землі водного фонду - 611,4900

га, земельні ділянки промисловості - 199,13 га, транспорту - 192,1457 га, електронних комунікацій - 0,2032 га, енергетики - 1,3987 га, земельні ділянки оборони займають 56 % всіх земель громади - 23 206,0151 га, (рис. 2.3.)

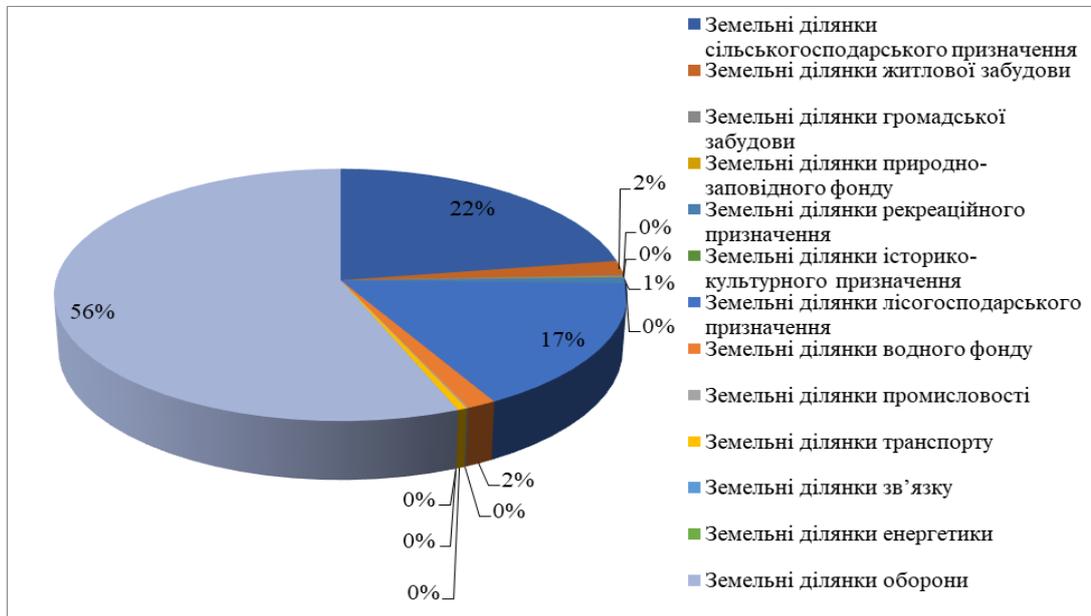


Рис. 2.3. Структура земельного фонду Малолюбашанської громади

На території Малолюбашанської територіальної громади реєструються корисні копалини торфу, глини, піску.

Найбільше зареєстрованих суб'єктів господарської діяльності – у сфері роздрібної та оптової торгівлі. Наявні суб'єкти господарської діяльності у сфері надання послуг готелів та ресторанів. Протягом останніх років кількість суб'єкти господарської діяльності у більшості сфер економічної діяльності не змінюється.

Основними напрямками розвитку сільського господарства є вирощування зернових культур та овочів.

На території громади функціонують 110 фізичних осіб-підприємців. Їх діяльність охоплює такі сфери обслуговування: роздрібну торгівля (біля 80% від їх загальної кількості), заклади побутового обслуговування населення, станції технічного обслуговування автомобілів, а також діють чотири автозаправні станції.

Провідне місце в економіці Малолюбашанської сільської ТГ займає сільське господарство. Провідні галузі промисловості - оптова торгівля деревиною, лісопильне та стругальне виробництво; ремонт автомобілів.

Мінерально - сировинний потенціал громади характеризується наявністю в надрах корисних копалин, серед яких торф, пісок скляний, інші види копалин.

ТОВ «Фасад», земельна ділянка перебуває у користуванні на умовах оренди, розташована за межами населених пунктів, наявний спеціальний дозвіл на користування надрами, проводить видобування корисних копалин місцевого значення-добування піску.

ФГ «Марічка», земельна ділянка перебуває у користуванні на умовах оренди, розташована за межами населених пунктів, наявний спеціальний дозвіл на користування надрами, на час написання дослідження, не здійснює свою діяльність.

На території громади проводять свою діяльність фермерські господарства, які займаються виробництвом сільськогосподарської продукції, вирощуванням зернових культур, молочно-м'ясним тваринництвом із розвинутим рослинництвом, розведенням великої рогатої худоби, вирощуванням плодово-ягідних культур, свинарством, відгодівлею худоби, розведенням птиці. Серед них: ФГ «Тихомир», ФГ «Родимовка», ФГ «Сновмілк», ФГ «Селпо», СГПП «Маяк», СФГ «Данчиміст», СВК «Мирне», ФГ «Борщівське», ТОВ «Поліський кролик», ТОВ «Захід Агропром», СФГ «Пильо», ФГ «Суекте К», ФГ «Захар Агро», ФГ «Марічка», ФГ «Жарден Лекада», ТОВ «Маяк-3», ФГ «Агротех Р, ТОВ «Березнівське Агро», ТОВ «Акріс Груп», ТОВ «Арніка Захід». Фермерські господарства забезпечують населення продуктами рослинництва та тваринництва, поповнюють бюджет громади сплачуючи відповідні податки.

Здійснюють свою господарську діяльність: ТОВ «Ренесанс», ФОП Шибковський В.М., які виготовляють палети, ТОВ «Ліспромсервіс» спеціалізується на деревообробці, СФГ «Данчиміст» проводить розпилювання

деревини, ТОВ «Мадера» славиться лісопереробними та стругальними виробами, ФОП Люшин Валерій, ФОП Безнюк Сергій являються власниками пилорам.

Власні доходи загального фонду місцевого бюджету за 12 місяців 2024 року склали 32 339 759,0 грн., разом з субвенціями, дотаціями – 6 869 561,0 грн., (рис. 2.4.)

Видатки загального фонду склали 9 689 733 грн. (із врахуванням субвенцій та вільного залишку на початок 2024 року).

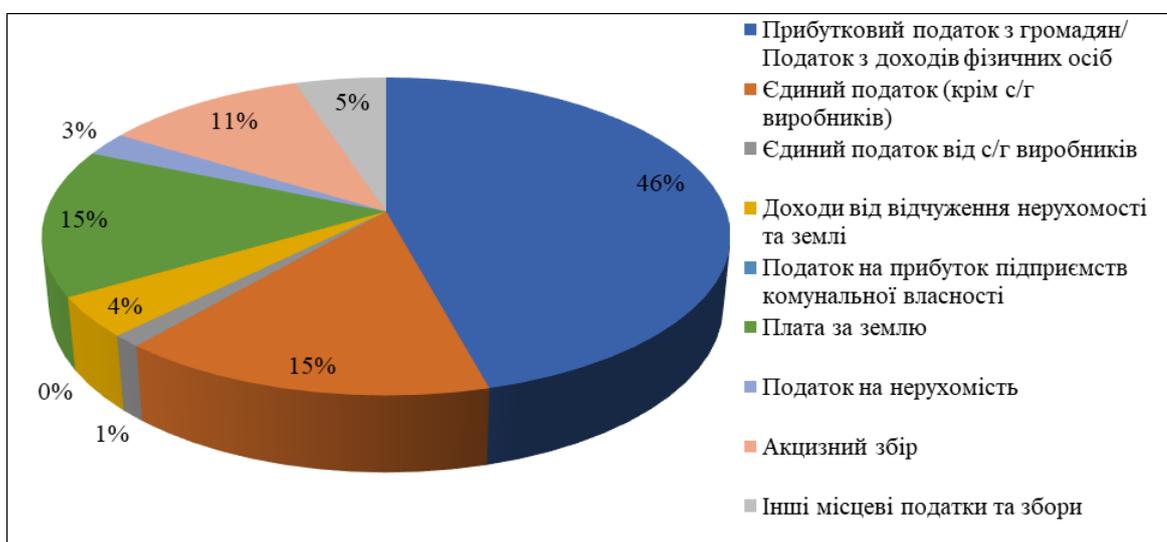


Рис. 2.4. Власні доходи загального фонду місцевого бюджету

Динаміка дохідної частини бюджету відображає значний стрибок доходів у 2022 році. Тоді розмір дохідної частини бюджету становив понад 149 млн. грн., що у 4,7 рази більше, від бюджету у 2024 році, рис. 2.5.



*Рис. 2.5. Динаміка бюджету Малолюбашанської сільської територіальної громади, дохідна частина*

У Малолюбашанській сільській ТГ функціонують освітні заклади: Малолюбашанська гімназія; Борщівська гімназія; Мирненський ліцей; Мащанський ліцей; Мирненський заклад дошкільної освіти «Журавлик-2» Малолюбашанської сільської ради; Борщівський заклад дошкільної освіти «Полісяночка», Новоберестовецький заклад дошкільної освіти «Веселка».

На території Малолюбашанської громади функціонують 6 бібліотек, які забезпечені згідно з нормативами необхідним книжковим фондом, а також 8 закладів клубного типу.

У структурі соціальної та комунальної інфраструктури Малолюбашанської територіальної громади функціонують ключові установи, що забезпечують комплексне обслуговування населення. Комунальна установа «Центр надання соціальних послуг» виконує важливі завдання у сфері соціального захисту, надаючи підтримку вразливим категоріям населення та реалізуючи соціальні програми громади. Комунальний заклад «Центр культурних послуг» сприяє розвитку культурного середовища, організовує заходи, забезпечує доступність культурних подій і підтримує діяльність закладів культури.

Важливу роль у забезпеченні її життєдіяльності громади відіграє комунальне підприємство «Комунальник», яке відповідає за утримання та розвиток інженерної і житлово-комунальної інфраструктури, благоустрій територій та утримання об'єктів комунального господарства. У складі підприємства функціонує місцевий пожежно-рятувальний підрозділ, оснащений трьома автомобілями, що забезпечує оперативне пожежогасіння та реагування на надзвичайні ситуації в межах громади.

Вивчивши аналіз розвитку Малолюбашанської територіальної громади, її соціально-економічні умови, можна зробити висновок, що громада має всі потрібні природні ресурси, розвинену інфраструктуру, щоб наповнювати

бюджет та працювати над розвитком інфраструктури. За своїм місцем розташування та природноохоронним середовищем громада може бути привабливою для інвесторів. Тому органу місцевого самоврядування слід працювати над раціональними проєктами, щоб розширювати мережу робочих місць та створювати комфортні умови для місцевого населення, яке може і буде лишатися в громаді, працювати на її розбудову.

## **2.2. Система виконавчих органів та апарату Малолюбашанської сільської ради**

Система виконавчих органів місцевого самоврядування в Малолюбашанській сільській раді функціонує на основі конституційних засад та норм чинного законодавства. Відповідно до статей 140 і 141 Конституції України, а також статті 11 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», до виконавчих органів сільських, селищних і міських рад належать створені ними виконавчі комітети, відділи, управління та інші виконавчі структури, що забезпечують реалізацію власних та делегованих державою повноважень. У статтях 51-54 цього Закону визначено правові засади створення виконавчого комітету, його компетенцію, порядок організації роботи та функціонування інших виконавчих органів ради. Саме ці положення становлять базис, на якому побудовано організацію діяльності виконавчої системи Малолюбашанської сільської ради.

Структура Малолюбашанської сільської ради включає виконавчий комітет, апарат ради та виконавчі органи, діяльність яких спрямована на забезпечення належного рівня управління територіальною громадою, надання адміністративних послуг та організацію роботи в ключових сферах соціально-економічного розвитку.

Лінійно-функціональна структура Малолюбашанської сільської ради, яка представлена на рисунку 2.6, включає наступні компоненти:

1. Виконавчий комітет Малолюбашанської сільської ради.
2. Апарат сільської ради;
3. Відділи, що фінансуються з сільського бюджету:
  - фінансовий відділ виконавчого комітету Малолюбашанської сільської ради;
  - відділ земельних ресурсів, благоустрою та природокористування виконавчого комітету Малолюбашанської сільської ради;
  - відділ освіти, молоді і спорту Малолюбашанської сільської ради;
  - відділ соціального захисту населення виконавчого комітету Малолюбашанської сільської ради;
  - служба у справах дітей Малолюбашанської сільської ради.

Сільський голова				
	Виконавчий комітет			Секретар сільської ради
				Постійні депутатські комісії
Перший заступник сільського голови	Заступник сільського голови з питань діяльності виконавчого органу	Заступник сільського голови з питань діяльності виконавчого органу	Керуючий справами виконавчого комітету	
Відділ освіти, молоді і спорту	Відділ земельних ресурсів, благоустрою та природокористування	Відділ соціального захисту населення	Діловод	
КЗ «Центр культурних послуг»	Інспектори з питань надзвичайних ситуацій та цивільного захисту населення	Служба у справах дітей	Головний спеціаліст (юрисконсульт)	
КУ «Централізована бухгалтерія з обслуговування закладів освіти»		КП «Комунальник»		
КНП «Малолюбашанський центр ПМСД»		КУ «Центр надання соціальних послуг»		
Інспектор-проектний менеджер		Головний спеціаліст з питань житлово-комунального господарства		Апарат
Головний бухгалтер				Виконавчі органи
Головний спеціаліст				Виконавчі органи (кр. особи)
Спеціаліст I категорії				Комунальні підприємства, установи, організації

Рис. 2.6. Лінійно-функціональна структура Малолюбашанської сільської ради

Виконавчий комітет є центральним елементом виконавчої вертикалі. Він утворюється сільською радою на строк її повноважень та очолюється

сільським головою. До його складу входять голова, заступники голови, секретар ради, керуючий справами (секретар) виконавчого комітету, керівники окремих відділів та інші особи, визначені радою. Особливістю є те, що секретар ради входить до складу виконкому за посадою, тоді як депутати ради (крім секретаря) не можуть бути його членами, що забезпечує інституційну незалежність та розмежування повноважень між представницьким і виконавчим сегментами місцевого самоврядування. Особи, які входять до складу виконавчого комітету, крім тих, хто працює у виконавчих органах ради на постійній основі, на час засідань виконавчого комітету, а також для здійснення повноважень в інших випадках «звільняються від виконання виробничих або службових обов'язків з відшкодуванням їм середнього заробітку за основним місцем роботи та інших витрат, пов'язаних з виконанням обов'язків члена виконавчого комітету, за рахунок коштів відповідного місцевого бюджету» [32]. Кількісний склад виконавчого комітету Малолюбашанської сільської ради складає 22 особи [36].

Організація роботи виконавчого комітету здійснюється відповідно до регламенту, який визначає порядок підготовки проєктів рішень, їх попереднього розгляду, процедуру скликання засідань та правила голосування. Засідання проводяться регулярно - не рідше одного разу на місяць і вважаються повноважними за умови присутності більш як половини загального складу виконкому. Рішення приймається простою більшістю голосів, підписуються сільським головою і вводяться в дію після офіційного оприлюднення. У разі незгоди сільського голови з прийнятим рішенням він має право його зупинити та внести питання на розгляд ради, що забезпечує внутрішній баланс управлінських повноважень.

З метою оцінки ефективності структури виконавчих органів Малолюбашанської сільської ради доцільно проаналізувати їх чинну організаційну структуру та штатну чисельність (таблиця 2.2.).

*Таблиця 2.2.*

*Структура, загальна чисельність апарату Малолюбашанської  
сільської ради та її виконавчих*

№ з/п	Найменування посад та структурних підрозділів	Кількість штатних одиниць
<b>1. Апарат сільської ради</b>		
1	Сільський голова	1
2	Перший заступник сільського голови	1
3	Заступник сільського голови з питань діяльності виконавчого органу	2
4	Секретар сільської ради	1
5	Керуюча справами виконавчого комітету	1
6	Головний спеціаліст (юрисконсульт)	1
7	Головний спеціаліст з питань житлово-комунального господарства	1
8	Головний бухгалтер	1
9	Головний спеціаліст	1
10	Спеціаліст I-категорії	3
11	Інспектор з питань надзвичайних ситуацій та цивільного захисту населення	2
12	Інспектор - проєктний менеджер	1
13	Діловод	1
14	Прибиральник службових приміщень	2,5
<b>Всього</b>		<b>19,5</b>
<b>2. Відділ земельних ресурсів, благоустрою та природокористування</b>		
1	Начальник відділу	1
2	Головний спеціаліст	1
3	Спеціаліст I категорії	1
4	Спеціаліст-землевпорядник	2
<b>Всього</b>		<b>5</b>
<b>3. Фінансовий відділ</b>		
1	Начальник відділу	1
2	Головний спеціаліст	1
3	Спеціаліст I-категорії	1
<b>Всього</b>		<b>3</b>
<b>4. Відділ соціального захисту населення</b>		
1	Начальник відділу	1
2	Головний спеціаліст	1
3	Провідний спеціаліст	1
4	Спеціаліст	3,5

<b>Всього</b>		<b>6,5</b>
<b>5. Служба у справах дітей</b>		
7.1	Начальник служби	1
7.2	Головний спеціаліст	2
<b>Всього</b>		<b>3</b>
<b>6. Відділ освіти, молоді і спорту</b>		
1	Начальник відділу	1
2	Заступник начальника	1
3	Головний бухгалтер	1
4	Головний спеціаліст	2
5	Провідний спеціаліст	1
<b>Всього</b>		<b>6</b>
<b>Всього по структурі</b>		<b>43</b>

*Джерело Рішення Малолюбашанської сільської ради від 09.09.2025*

*№1782 «Про внесення змін до структури, загальної чисельності апарату Малолюбашанської сільської ради та її виконавчих органів на 2025 рік»*

Апарат Малолюбашанської сільської ради є базовою організаційною ланкою органів місцевого самоврядування, що забезпечує безперервне функціонування ради та її виконавчих органів. Загальна чисельність апарату становить 19,5 штатних одиниць, що свідчить про наявність достатнього кадрового потенціалу для реалізації управлінських, організаційних та сервісних функцій у громаді. До його складу входять сільський голова, перший заступник, два заступники з питань діяльності виконавчих органів, секретар ради, керуюча справами виконавчого комітет, головний спеціаліст (юрисконсульт), спеціалісти з житлово-комунального господарства, головний бухгалтер, головний спеціаліст, два спеціаліста I категорії, діловод, інспектор - проєктний менеджер, два інспектори з питань надзвичайних ситуацій та цивільного захисту населення, а також працівники, що забезпечують господарське обслуговування установи.

Координаційним центром системи місцевого управління є сільський голова, який здійснює загальне керівництво діяльністю ради та її виконавчих органів, забезпечує реалізацію рішень представницького органу, організовує

роботу виконавчого комітету та несе персональну відповідальність за виконання власних і делегованих повноважень органу місцевого самоврядування. Управлінська вертикаль доповнюється першим заступником і заступниками сільського голови з питань діяльності виконавчих органів, які забезпечують галузеву координацію, розподіл функціонального навантаження між виконавчими органами та контроль за реалізацією програм соціально-економічного розвитку громади.

Організаційне забезпечення діяльності Малолюбашанської сільської ради як представницького органу здійснюється секретарем ради, яка відповідає за підготовку та проведення пленарних засідань, роботу постійних комісій, дотримання регламентних процедур і належне оформлення рішень. Водночас функціонування виконавчого комітету як колегіального органу забезпечується керуючою справами (секретарем) виконавчого комітету, яка координує документообіг, організовує підготовку матеріалів до засідань та здійснює контроль за виконанням прийнятих рішень. Така диференціація управлінських функцій сприяє чіткому розмежуванню повноважень між представницьким і виконавчим рівнями місцевого самоврядування.

Важливою складовою діяльності апарату є правове забезпечення, яке реалізується через діяльність головного спеціаліста (юрисконсульта). Його обов'язки охоплюють правову експертизу проектів рішень, забезпечення відповідності діяльності сільської ради, як органу місцевого самоврядування, вимогам чинного законодавства, а також правове представництво інтересів громади. Наявність штатної юридичної посади значно підвищує рівень правової визначеності управлінських рішень і знижує ризики виникнення правових колізій.

Бухгалтерський облік в апараті сільської ради виконується головним бухгалтером та спеціалістом I категорії з посадовими обов'язками бухгалтера. Їх діяльність спрямована на організацію бюджетного процесу, ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності та забезпечення

контролю за ефективним і цільовим використанням бюджетних коштів. У поєднанні з функціями планування та супроводу публічних закупівель, які здійснює головний спеціаліст із закупівель та тендерних процедур.

Значне місце у структурі апарату займають функції, пов'язані з житлово-комунальним господарством, інфраструктурним розвитком та безпекою життєдіяльності громади. Відповідні повноваження реалізуються через діяльність головного спеціаліста з питань житлово-комунального господарства, який координує питання благоустрою та утримання об'єктів комунальної інфраструктури, а також інспекторів з питань надзвичайних ситуацій та цивільного захисту населення. Їх робота спрямована на забезпечення готовності громади до реагування на надзвичайні ситуації, реалізацію заходів цивільного захисту та підвищення рівня безпеки населення, що є особливо актуальним в умовах воєнного стану.

Окрему роль у розвитку територіальної громади відіграють спеціалісти, робота яких пов'язана з проектною та інвестиційною роботою. Інспектор-проектний менеджер та спеціаліст I категорії з посадовими обов'язками у сфері інвестиційної діяльності забезпечують підготовку та реалізацію проектів місцевого розвитку, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, участь громади у грантових програмах та міжнародних ініціативах. Наявність таких посад свідчить про орієнтацію органу місцевого самоврядування не лише на виконання поточних повноважень, а й на стратегічний розвиток громади.

Функціонування апарату неможливе без належного інформаційно-документаційного забезпечення, яке здійснюється діловодом. Його діяльність забезпечує впорядкований документообіг, збереження управлінської інформації та оперативність управлінських процесів.

Відділ земельних ресурсів, благоустрою та природокористування Малолюбашанської сільської ради є одним із ключових виконавчих органів ради, який забезпечує комплексне управління земельними ресурсами громади та контроль за дотриманням норм природоохоронного законодавства. Його

діяльність охоплює розробку і впровадження заходів щодо раціонального використання земель, організацію благоустрою населених пунктів, а також ведення актуальної земельної документації, що є базою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Відділ також здійснює підготовку проєктів рішень сільської ради та виконавчого комітету у сфері земельних відносин, що дозволяє поєднувати адміністративне регулювання з плануванням територіального розвитку.

Фінансовий відділ забезпечує ефективне управління фінансовими ресурсами громади. Основними завданнями відділу є формування місцевого бюджету, контроль за його виконанням, моніторинг фінансових потоків та забезпечення дотримання бюджетної дисципліни. Працівники відділу здійснюють підготовку фінансової документації, ведуть облік доходів і видатків, аналізують ефективність використання коштів та готують пропозиції щодо оптимізації бюджетних витрат. Завдяки цьому фінансовий відділ забезпечує не лише законність і прозорість фінансових процесів, а й сприяє стабільності економічного розвитку громади та реалізації стратегічних програм місцевого значення.

Одним із найбільших і водночас найбільш соціально орієнтованих виконавчих органів ради є відділ соціального захисту населення, діяльність якого має безпосередній вплив на рівень соціальної безпеки та якості життя мешканців територіальної громади. Працівники відділу забезпечують щоденний прийом громадян з питань соціального захисту, надають консультаційну допомогу, здійснюють прийняття, перевірку та оформлення пакета документів, необхідних для призначення різних видів державних соціальних допомог, компенсацій, субсидій та пільг.

Окрім цього, відділ відповідає за реалізацію на місцевому рівні державних та регіональних соціальних програм, спрямованих на підтримку вразливих категорій населення, зокрема осіб похилого віку, осіб з інвалідністю, малозабезпечених сімей, внутрішньо переміщених осіб, учасників бойових дій

та членів їхніх сімей. Важливим напрямом роботи є ведення обліку пільгових категорій громадян, формування та актуалізація відповідних реєстрів, що забезпечує адресність і прозорість надання соціальної підтримки.

Разом із тим, на спеціалістів відділу покладено виконання функцій з ведення військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів, а також здійснення мобілізаційної роботи відповідно до вимог чинного законодавства України. У межах цих повноважень працівники забезпечують облік і актуалізацію персональних даних, взаємодіють з територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки, організують оповіщення та виконують інші заходи, пов'язані з мобілізаційною підготовкою та мобілізацією.

Крім того, відділ соціального захисту населення надає населенню окремі адміністративні послуги, зокрема у сфері реєстрації місця проживання (перебування) громадян, приймає та опрацьовує відповідні заяви, вносить відомості до реєстрів і забезпечує дотримання встановлених процедур.

Важливою складовою діяльності відділу також є координація взаємодії з територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади, органами Пенсійного фонду України, центрами зайнятості, закладами охорони здоров'я, соціальними службами та громадськими організаціями, що сприяє комплексному вирішенню соціальних і безпекових питань на рівні територіальної громади.

Особливе місце у структурі виконавчих органів сільської ради займає служба у справах дітей, діяльність якої має важливе значення для забезпечення реалізації та захисту прав і законних інтересів дітей на території громади. Основним завданням служби є запобігання порушенню прав дитини, профілактика соціального сирітства та своєчасне виявлення дітей, які опинилися в складних життєвих обставинах.

У межах своїх повноважень служба здійснює обстеження та контроль умов проживання і виховання дітей, оцінює рівень безпеки та належності

сімейного середовища, готує відповідні висновки й акти, а також ініціює заходи соціального захисту у разі виявлення загроз життю чи здоров'ю дитини. Важливим напрямом роботи є ведення обліку дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування, а також супровід справ щодо їх влаштування у сімейні форми виховання.

Служба у справах дітей забезпечує організацію та координацію роботи з опікунами, піклувальниками, прийомними сім'ями та дитячими будинками сімейного типу, здійснює контроль за дотриманням прав дітей у таких сім'ях, надає методичну та консультативну підтримку. Окрім цього, працівники служби взаємодіють із закладами освіти, охорони здоров'я, соціальними службами, правоохоронними органами та судами з метою комплексного вирішення питань захисту прав дитини та забезпечення її найкращих інтересів.

Значну управлінську та координаційну роль у системі виконавчих органів Малолюбашанської сільської ради відіграє відділ освіти, молоді та спорту, діяльність якого спрямована на забезпечення сталого розвитку освітньої галузі, реалізацію молодіжної політики та створення умов для розвитку фізичної культури і спорту на території громади. Відділ здійснює управління закладами освіти комунальної форми власності, організовує їх діяльність відповідно до вимог державних стандартів та забезпечує належне функціонування освітньої мережі.

У межах своїх повноважень відділ забезпечує реалізацію державних і місцевих освітніх програм, координує впровадження реформ у сфері освіти, зокрема Нової української школи, здійснює планування та моніторинг якості освітніх послуг.

Окрім освітньої складової, відділ освіти, молоді та спорту організовує роботу з реалізації державної та місцевої молодіжної політики, спрямованої на залучення молоді до громадського життя, підтримку молодіжних ініціатив, формування активної громадянської позиції. Значна увага приділяється розвитку фізичної культури та спорту, зокрема організації та проведенню

спортивно-масових заходів, підтримці дитячо-юнацького спорту, співпраці зі спортивними закладами та громадськими організаціями.

Таким чином, організаційна структура Малолюбашанської сільської ради базується на лінійно-функціональному принципі, який сприяє забезпеченню чіткої вертикалі підпорядкованості й спеціалізації виконавчих органів відповідно до основних напрямів життєдіяльності громади. Наявність добре розвиненого управлінського апарату і профільних відділів свідчить про прагнення до підвищення інституційної спроможності та здатності громади самостійно вирішувати питання місцевого значення. Така структура створює міцну основу для ефективного надання послуг населенню та реалізації стратегічних завдань із розвитку території.

Водночас, для проведення об'єктивної оцінки обраної моделі управління необхідно з'ясувати ступінь її типовості або унікальності в рамках регіональної практики. Розуміння особливостей структури виконавчих органів Малолюбашанської сільської ради неможливе без порівняння її із структурами виконавчих органів інших сільських ради, які мають подібні ресурси та демографічні характеристики. У цьому контексті наступним логічним етапом дослідження є здійснення порівняльного аналізу організаційних структур виконавчих органів місцевих рад Рівненської області. Це дослідження дозволить виявити спільні тенденції та визначити кращі практики функціонування локального самоврядування в регіоні.

### **2.3. Порівняльний аналіз організаційних структур виконавчих органів місцевих рад Рівненської області**

Організаційна структура виконавчих органів місцевих рад є ключовим елементом управлінського потенціалу територіальних громад. Вона визначає розподіл повноважень, функціональну спеціалізацію, рівень професійної спроможності та ефективність управління місцевим розвитком. У рамках цього

дослідження здійснено порівняльний аналіз структур виконавчих органів шести сільських рад Рівненської області: Головинської, Білокриницької, Олександрійської, Козинської, Малоліубашанської та Городоцької. Аналіз проводився за такими параметрами: загальна чисельність працівників, функціональна насиченість, наявність галузевих виконавчих органів, рівень централізації та співвідношення адміністративного і технічного персоналу. Інформацію про структуру виконавчих органів ми отримали з вебсайтів сільських рад.

Загальна чисельність працівників виконавчих органів досліджуваних територіальних громад демонструє суттєву варіативність, що відображає не лише розбіжності у масштабах громад, а й відмінності у їхніх управлінських моделях, ресурсній забезпеченості та стратегічних пріоритетах (Таб. 2.2). Штатна чисельність виконавчих органів є одним із ключових індикаторів адміністративної спроможності громади, оскільки визначає можливість якісного виконання делегованих і власних повноважень.

*Таблиця 2.3.*

*Порівняння загальної штатної чисельності та керівного складу виконавчих органів досліджуваних рад Рівненської області*

Рада	Загальна штатна чисельність (з відокремленими юридичними особами)	Кількість заступників голови	Кількість старост	Наявність керуючого справами виконкому
Малоліубашанська	43	3	0	так
Головинська	39,5	1	2	так
Білокриницька	57,5	1	2	ні
Олександрійська	60,5	2	1	ні
Козинська	55	1	5	ні
Городоцька	72,5	1	3	так

*Джерело: розроблено автором*

Найбільш чисельною є структура Городоцької сільської ради (72,5 штатних одиниць), що свідчить про високий рівень інституційної спроможності, розгалужену мережу виконавчих органів і значний обсяг послуг, які громада забезпечує власними силами. Водночас найменшу чисельність має Головинська сільська рада (39,5 штатних одиниць), що може бути наслідком як меншої територіальної та демографічної бази, так і орієнтації громади на меншу внутрішню бюрократичну структуру.

Олександрійська громада, маючи 60,5 штатних одиниць, також демонструє високу функціональну диференціацію структури, подібну до Городоцької, але дещо меншу за масштабом. Штат Малолюбашанської громади (43 одиниці) є порівняно компактним, що вказує на оптимізаційний підхід до розподілу повноважень та помірний рівень внутрішньої інституційної складності.

Кількісні показники засвідчують існування прямої залежності між розмірами громади, кількістю населених пунктів, розвиненістю інфраструктури та формуванням штату виконавчих органів.

Керівна ланка виконавчих органів становить основу системи управління територіальною громадою, оскільки саме на її рівні відбувається формування стратегічних рішень, координація діяльності виконавчих органів та забезпечення взаємодії між ними, органами місцевого самоврядування та виконавчої влади, старостинськими округами та населенням. Структура керівництва в досліджуваних громадах загалом відповідає типовій моделі, визначеній Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні»: вона включає посади сільського голови, секретаря ради та одного або кількох заступників, а також старост, які представляють інтереси віддалених населених пунктів.

Кількість заступників голови громади істотно варіюється. Найбільшу кількість - три заступники - має Малолюбашанська сільська рада, що включає посаду першого заступника. Така модель зазвичай характерна для структур, які

прагнуть до чіткого функціонального розмежування сфер відповідальності, що сприяє більш ефективному управлінню складними процесами у громаді.

Натомість Головинська, Білокриницька, Козинська та Городоцька громади обмежуються одним заступником голови, що свідчить про більш компактну або централізовану систему управління, де значна частина управлінських функцій зосереджена безпосередньо у голови громади.

Інститут старост є одним із ключових елементів децентралізації, який забезпечує представництво інтересів жителів старостинських округів та спрощує комунікацію між виконавчими органами місцевого самоврядування та периферійними населеними пунктами. Порівняння кількості старост у громадах дозволяє визначити рівень децентралізації управлінських функцій, територіальну специфіку та масштаб організаційної структури виконавчої влади.

Найбільшу кількість старост має Козинська сільська рада, у структурі якої передбачено 5 старост. Такий показник зумовлений значною розгалуженістю території та наявністю 22 географічно віддалених населених пунктів. Функціонування такої кількості старостинських округів забезпечує ефективне управління, оперативне реагування на потреби жителів та належний рівень координації між місцевим населенням і виконавчим апаратом сільської ради.

До групи громад із розвиненим інститутом старост належить також Городоцька сільська рада, де функціонують 3 старости. Територіальна різноманітність, значне навантаження на інфраструктуру та необхідність постійного локального врядування визначають потребу в розгалуженій мережі старостинських округів.

Головинська та Білокриницька сільські ради мають у своїй структурі по 2 старости, що відповідає їхній помірній територіальній протяжності та конфігурації розселення. У цих громадах старости виконують функції

локальних координаторів, однак масштаб їхньої діяльності є більш обмеженим порівняно з громадами, що мають більшу кількість периферійних територій.

Олександрійська сільська рада має лише одного старосту, що може свідчити про її відносну компактність або про адміністративно-просторову структуру, де більшість населених пунктів тісно інтегровані в єдиний адміністративний центр.

У контексті порівняльного аналізу особливо вирізняється Малолюбашанська сільська рада, де інститут старост формально відсутній, попри існування двох старостинських округів. Їхні функції виконують заступники сільського голови з питань діяльності виконавчих органів, що є нетиповим для громад подібного рівня. Така організаційна конфігурація свідчить про посилення централізації управлінських процесів, коли місцеві питання вирішуються не через представників на місцях, а безпосередньо через керівний склад ради.

Що стосується посади керуючого справами (секретаря) виконавчого комітету, то важливо зауважити, що ця посада присутня у трьох місцевих радах, які були піддані аналізу. Це спостереження має значення, оскільки згідно з законодавством, функції керуючого справами виконавчого комітету у сільській раді може виконувати секретар цієї ради. Ця практика часто застосовується у сільських радах з метою економії коштів.

Керуючий справами виконавчого комітету займається моніторингом виконання поставлених завдань, контролює результати їх виконання та відповідає за внутрішню комунікацію в організації. Його роль полягає у забезпеченні ефективної взаємодії між різними підрозділами та службами, сприяючи координації роботи та обміну необхідною інформацією. До того ж, керуючий справами активно бере участь у плануванні та організації засідань, гарантуючи підготовку якісного порядку денного та супровідної документації.

Роль керуючого справами має важливе значення для забезпечення ефективної діяльності місцевої ради. Він відповідає за підтримання внутрішньої

організації та налагодження комунікації, що сприяє узгодженій роботі виконавчих органів і допомагає досягати цілей, визначених громадою.

У цей час секретар ради відіграє важливу функцію у координації роботи постійних комісій і підготовці проведення сесій місцевих рад. Він виступає як основний зв'язковий пункт між постійними комісіями та виконавчим комітетом, сприяючи ефективній комунікації та координації роботи.

Секретар ради займається підготовкою та організацією сесій місцевих рад. До його обов'язків входить складання порядку денного, належне документування засідань, організація процесу голосування та фіксація прийнятих рішень. Також він може відповідати за координацію співпраці з громадськістю та медіа під час проведення сесій.

Зовнішнє діловодство є ще одним аспектом, яким секретар ради займається. Його обов'язки включають забезпечення ефективної організації та зміцнення зв'язків із різними організаціями, установами, представниками громадськості та місцевими жителями. До таких завдань можуть належати обробка запитів, надання відповідної інформації, а також організація зустрічей і проведення заходів.

У таблиці 2.3 наведено порівняльну характеристику організаційної структури та штатної чисельності виконавчих органів Малолубашанської, Головинської, Олександрійської, Білокриницької, Козинської та Городоцької сільських рад. Таблиця відображає склад апарату ради, перелік виконавчих органів і служб, а також кількісні показники штатних одиниць у кожній громаді, що створює інформаційну основу для подальшого дослідження особливостей формування та функціонування виконавчих органів місцевого самоврядування.

Таблиця 2.4.

*Організаційна структура та штатна чисельність виконавчих органів Малоліубашанської, Головинської, Олександрійської, Білокриницької, Козинської та Городоцької сільських рад*

<b>Малоліубашанська</b>	<b>Головинська</b>	<b>Олександрійська</b>	<b>Білокриницька</b>	<b>Козинська</b>	<b>Городоцька</b>
Апарат ради: сільський голова, секретар ради, перший заступник сільського голови, 2 заступника сільського голови з питань діяльності виконавчого органу, керуючий справами виконавчого комітету, головний спеціаліст (юрисконсульт), головний спеціаліст з питань житлово-комунального господарства, головний бухгалтер, головний спеціаліст, 3 спеціаліста I категорії; 2 інспектора з питань надзвичайних ситуацій та цивільного захисту населення; інспектор проєктний менеджер, діловод, прибиральник службових приміщень (19,5 шт.од.)	Апарат ради: сільський голова, секретар ради, заступник сільського голови з питань діяльності виконавчого органу, 2 старости, керуючий справами виконавчого комітету, головний бухгалтер, спеціаліст I категорії, прибиральник службових приміщень, опалювач (сезон), підсобний робітник (11,5 шт.од.)	Апарат ради: сільський голова, секретар ради, 2 заступники сільського голови з питань діяльності виконавчого органу, старости (5 шт.од.)	Апарат ради: сільський голова, секретар ради, заступник сільського голови з питань діяльності виконавчого органу, 2 старости (5 шт.од.)	Апарат ради: сільський голова, секретар ради, заступник сільського голови з питань діяльності виконавчого органу, 5 старост, головний спеціаліст з питань житлово-комунального господарства, охорони праці, архітектури та містобудування (9 шт.од.)	Апарат ради: сільський голова, секретар ради, заступник сільського голови з питань діяльності виконавчого органу, керуючий справами виконавчого комітету, 3 старости (7 шт.од.)
	Загальний відділ (5,5 шт.од.)	Організаційний відділ (8 шт.од.)		Відділ організаційної роботи, документообігу та військового обліку (6 шт.од.)	Відділ організаційного забезпечення, документообігу, інформаційної діяльності, комунікацій з громадськістю та доступу до публічної інформації (7 шт.од.)
				Відділ юридичного забезпечення та кадрової роботи (3 шт.од.)	Відділ кадрової роботи (2 шт.од.)
					Юридичний відділ (3 шт.од.)
		Відділ з питань житлово-	Відділ цивільного захисту,		Відділ з питань цивільного

		комунального господарства (6 шт.од.)	пожежної безпеки, мобілізаційної роботи та житлово-комунального господарства (8,5 шт.од.)		захисту, мобілізаційної та оборонної роботи (4 шт.од.)
		Відділ бухгалтерського обліку і звітності (5,5 шт.од.)	Відділ бухгалтерського обліку та звітності (4 шт.од.)	Відділ бухгалтерського обліку і звітності, матеріально- технічного забезпечення (5 шт.од.)	Відділ бухгалтерського обліку, звітності та економіки (5 шт.од.)
		Відділ розвитку громади (2 шт.од.)	Відділ соціально- економічного розвитку, інвестицій, внутрішньої політики та зв'язків з громадськістю (7 шт.од.)		
Відділ соціального захисту населення (6,5 шт.од.)	Відділ соціального захисту населення (2,5 шт.од.)	Відділ соціального захисту населення (5 шт.од.)	Відділ соціального захисту населення та прав дітей (3 шт.од.)	Відділ соціального захисту населення (1 шт.од.)	Відділ соціального захисту населення та захисту прав дітей (7 шт.од.)
Відділ земельних ресурсів, благоустрою та природокористування (5 шт.од.)	Відділ земельних ресурсів та природокористування (3,5 шт.од.)	Відділ земельних відносин, архітектури та містобудування (6 шт.од.)	Відділ земельних відносин та архітектури (7 шт.од.)	Відділ земельних відносин, екології та благоустрою, економічного розвитку, інвестицій, транспорту та регуляторної діяльності (4 шт.од.)	Відділ архітектури, земельних відносин та житлово-комунального господарства (7 шт.од.)
Служба у справах дітей (3 шт.од.)	Служба у справах дітей (2 шт.од.)	Служба у справах дітей (3 шт.од.)	Служба у справах дітей (3 шт.од.)	Служба у справах дітей (2 шт.од.)	Служба у справах дітей (3 шт.од.)
Відділ освіти, молоді і спорту (6 шт.од.)	Відділ освіти, культури, молоді і спорту (6,5 шт.од.)	Відділ освіти, культури, молоді і спорту (5 шт.од.)	Відділ освіти, сім'ї, молоді, спорту, культури та туризму (8 шт.од.)	Відділ освіти, культури, туризму, молоді та спорту (4 шт.од.)	Відділ освіти, культури, молоді та спорту (5 шт.од.)
Фінансовий відділ (3 шт.од.)	Фінансовий відділ (3 шт.од.)	Фінансовий відділ (3 шт.од.)	Фінансовий відділ (4 шт.од.)	Фінансовий відділ (3 шт.од.)	Фінансовий відділ (5 шт.од.)
	Відділ організації надання адміністративних послуг та цифрової трансформації (5 шт.од.)	Відділ забезпечення надання адміністративних послуг (5,5 шт.од.)	Відділ «Центр надання адміністративних послуг» (8 шт.од.)	Відділ «Центр надання адміністративних послуг» (4 шт.од.)	Відділ з питань надання адміністративних послуг (5 шт.од.)
		Служба господарського забезпечення (6 шт.од.)		Обслуговуючий персонал та робітники (15 шт.од.)	Служба господарського забезпечення (12,5 шт.од.)
		Централізована бухгалтерія (3,5 шт.од.)			

Організаційна структура виконавчих органів місцевих рад відображає рівень управлінської спроможності громади, її ресурсні можливості та обсяг повноважень. Порівняння структур шести сільських громад Рівненської області - Малолубашанської, Головинської, Олександрійської, Білокриницької, Козинської та Городоцької - засвідчує суттєву варіативність у кадровому забезпеченні, функціональному наповненні та ступені спеціалізації адміністративних підрозділів.

Найбільший і найфункціональніше насичений апарат ради сформовано у Малолубашанській сільській раді (19,5 штатних одиниць). Його структура включає керівництво ради та широкий спектр посад: юрисконсульта, спеціалістів із житлово-комунального господарства, бухгалтерського обліку, земельних ресурсів, організаційної роботи, діловодства, цивільного захисту, а також проєктного менеджера та допоміжний персонал. Такий рівень деталізації забезпечує оптимальний розподіл обов'язків і дає можливість ефективно виконувати значний обсяг адміністративних функцій. Натомість Головинська сільська рада має апарат - лише 11,5 штатних одиниць, представлений керівництвом, головним бухгалтером, спеціалістом I категорії та допоміжними працівниками. В Олександрійській та Білокриницькій радах в апараті ради лише керівні посади. У Козинській сільській раді апарат представлений керівним складом та посадою головного спеціаліста, що засвідчує суттєве спрощення управлінської моделі та покладення більшості організаційних функцій на інші виконавчі органи. У Городоцькій сільській раді в апараті ради керівний склад ради та її виконавчого комітету.

Значні відмінності спостерігаються у структурі організаційних та загальних відділів. Найбільш розгалужену систему мають Городоцька сільська рада, де діють загальний, організаційний та юридичний відділи загальною чисельністю понад 16 штатних одиниць. Така модель сприяє глибокій спеціалізації персоналу та забезпечує ефективність внутрішнього документообігу. Олександрійська сільська рада поєднує організаційну роботу,

документообіг і військовий облік в одному підрозділі, що ускладнює розподіл повноважень через їх надмірну концентрацію. Головинська сільська рада обмежується лише загальним відділом, тоді як Козинська акцентує увагу на розвитку інформаційної діяльності, доступі до публічної інформації та комунікації з громадськістю, що відповідає сучасним потребам відкритого врядування.

В організаційній структурі Олександрійської сільської ради варто відмітити такий виконавчий орган як відділ розвитку громади, діяльність якого спрямована на залученні інвестицій та реалізацію інноваційних проєктів в громаді, що є також позитивним аспектом діяльності органів місцевого самоврядування.

Юридичне забезпечення діяльності виконавчих органів також варіює між громадами. В окремих радах (Городоцькій та Козинській) діють повноцінні юридичні підрозділи, що забезпечує якісний супровід рішень ради та виконавчого комітету. В Олександрійській та Білокриницькій громадах правові функції інтегровані у ширші за змістом виконавчі органи. У Головинській та Малолюбашанській радах окремий юридичний відділ відсутній, що потенційно ускладнює дотримання вимог законодавства при прийнятті управлінських рішень.

Виконавчі органи з питань житлово-комунального господарства та цивільного захисту демонструють помітні відмінності за штатною чисельністю та функціональною структурою. Найбільші відділи у цій сфері діють у Білокриницькій (8,5 шт. од.) та Олександрійській сільських рада, що пояснюється розгалуженістю інженерної інфраструктури та обсягом житлово-комунальних об'єктів. Малолюбашанська та Головинська ради забезпечують ці функції мінімальними кадровими ресурсами в апарті, що відповідає її обмеженому територіальному та майновому комплексу.

Фінансові та бухгалтерські служби у всіх сільських радах представлені стабільними за чисельністю підрозділами: фінансові відділи налічують від 3 до

5 штатних одиниць. Найпотужніший фінансовий відділ має Городоцька сільська рада, що свідчить про активну бюджетну політику.

Структура бухгалтерських служб демонструє певну варіативність. У ряді громад вони сформовані як окремі виконавчі органи з бухгалтерського обліку і звітності, в інших громадах бухгалтерські відділи поєднують суміжні функції: бухгалтерського обліку і звітності та матеріально-технічного забезпечення, бухгалтерського обліку, звітності та економіки.

Бухгалтерські відділи часто поєднують функції матеріально-технічного забезпечення або економічного розвитку, що є поширеною практикою оптимізації кадрових ресурсів у сільських громадах.

У Малолюбашанській та Головинській сільських радах окремі бухгалтерські відділи не сформовані, натомість функції ведення бухгалтерського обліку виконують головний бухгалтер та спеціаліст I категорії у складі апарату ради, що також відповідає поширеній практиці в громадах із меншою чисельністю персоналу.

Підрозділи соціального захисту присутні у кожній громаді, однак їх штатна чисельність коливається у широких межах - від 1 до 7 штатних одиниць. Найрозвиненіші служби діють у Малолюбашанській, Олександрійській та Городоцькій сільських радах, що відповідає значному обсягу роботи у сфері соціальної підтримки населення. Служби у справах дітей мають приблизно однакову структуру – 2-3 працівники, що є оптимальним для виконання базових повноважень у сфері захисту прав дітей.

Відділи освіти, молоді, культури і спорту є найбільшими у структурі виконавчих органів сільських рад. У Малолюбашанській сільській раді функціонує відділ освіти, молоді і спорту, тоді як у решті сільських рад до повноважень цих виконавчих органів додатково включено сферу культури, а в окремих громадах - ще й туризм. Варто відмітити наявність такого виконавчого органу в Білокриницькій та Козинській радах, що спрямоване на розвиток і забезпечення ефективного використання туристичного потенціалу громади.

Найрозширеніші та найбільш функціонально навантажені підрозділи сформовано у Білокриницькій та Головинській сільських радах, що зумовлено наявністю значної кількості закладів освіти, установ культури та розгалуженої інфраструктури. Натомість у Козинській сільській раді відділ освіти є найменшим за чисельністю та спектром повноважень, що корелює з її демографічними особливостями та меншою мережею закладів.

Центри надання адміністративних послуг функціонують у більшості громад і мають різну чисельність - від 4 до 8 штатних одиниць. Найпотужніші ЦНАПи працюють у Білокриницькій та Олександрійській сільських радах, що свідчить про високий рівень уваги до доступності адміністративних послуг. У Малолюбашанській сільській раді ЦНАП не створено.

Допоміжні господарські служби різняться за чисельністю залежно від обсягів утримуваного майна та інфраструктури. Найбільший допоміжний персонал має Білокриницька сільська рада (15 штатних одиниць), що свідчить про значну кількість комунальних об'єктів.

Вивчення структури виконавчих органів Головинської, Білокриницької, Олександрійської, Козинської, Малолюбашанської та Городоцької сільських рад дає підстави для формування методичних рекомендацій щодо створення і оптимізації організаційної структури виконавчих органів місцевих рад. Однак, перед цим, зауважимо, що деякі науковці при вивченні організаційної структури місцевих рад вдаються до посадового розбору структури того чи іншого відділу. На наш погляд, ефективність роботи місцевих рад і їх виконавчих органів залежить не від штатного розпису, а від чітких стратегічних цілей, плану роботи та кваліфікації тих осіб, які приймають рішення.

#### **2.4. Проблеми та недоліки у функціонуванні виконавчих органів Малолюбашанської сільської ради**

Аналіз організаційної структури та практики діяльності виконавчих органів Малолюбашанської сільської ради свідчить, що, попри загальну відповідність вимогам чинного законодавства України та забезпечення реалізації основних власних і делегованих повноважень органів місцевого самоврядування, у їх функціонуванні наявна низка системних проблем і недоліків. Зазначені проблеми негативно впливають на ефективність управлінських процесів та якість надання публічних послуг населенню громади.

Насамперед проблемним аспектом є високий рівень централізації управлінських функцій, що зумовлений відсутністю інституту старост. Попри наявність в громаді двох старостинських округів посади старост відсутні в структурі.

Функціонування старостинських округів забезпечується заступниками сільського голови, які безпосередньо працюють на відповідних територіях і фактично виконують значну частину повноважень, визначених законодавством для старост. Зокрема, заступники сільського голови де-факто представляють інтереси жителів старостинських округів у виконавчих органах ради, беруть участь в організації виконання рішень ради та виконавчого комітету на відповідній території, здійснюють контроль за станом благоустрою, використанням об'єктів комунальної власності, сприяють вирішенню поточних проблем населення та комунікації між мешканцями і керівництвом громади. Таким чином, на практиці відбувається підміна інституту старости посадовими особами, для яких виконання зазначених функцій не є основним і прямо визначеним законом обов'язком у статусі старости.

Попри те, що така модель дозволяє забезпечити мінімальну функціональність управління на території старостинських округів, вона має низку системних недоліків. Насамперед заступники сільського голови не володіють тим обсягом представницьких прав, який законодавець надає старості, зокрема правом гарантованого виступу на пленарних засіданнях ради,

засіданнях постійних комісій та виконавчого комітету саме від імені жителів конкретного старостинського округу. Крім того, їх участь у бюджетному процесі, підготовці проєктів рішень щодо майна громади на території округу та формуванні пропозицій до виконавчого комітету має опосередкований характер і залежить від внутрішнього розподілу повноважень, а не від чітко закріпленого законодавчого статусу.

Така організаційна модель фактично концентрує значний обсяг локально орієнтованих повноважень у вищій управлінській ланці громади, що посилює управлінську вертикаль і суперечить суті децентралізації, яка передбачає наближення представницьких і виконавчих функцій до жителів. Заступники сільського голови, поєднуючи загальногромадські, галузеві та локальні завдання, об'єктивно обмежені у можливості системно виконувати функції, притаманні інституту старости, зокрема щодо постійної роботи з органами самоорганізації населення, ініціювання громадських слухань, зборів громадян та інших форм безпосередньої участі мешканців у вирішенні питань місцевого значення.

У соціально-партисипативному вимірі це призводить до зниження рівня залученості населення старостинських округів до процесів управління. Відсутність старости, який діяв би виключно в інтересах конкретного округу та був наділений визначеними законом правами й обов'язками, ускладнює формування сталого каналу зворотного зв'язку між мешканцями і органами місцевого самоврядування. Як наслідок, локальні потреби та проблеми не завжди знаходять належне відображення у стратегічних і бюджетних рішеннях громади, що може спричиняти дисбаланс у розподілі ресурсів і посилення відчуття периферійності у жителів віддалених населених пунктів.

Навіть за умови фактичної роботи заступників сільського голови на території старостинських округів, відсутність формалізованого інституту старости залишається системною управлінською проблемою. Вона створює правову та організаційну невизначеність, обмежує реалізацію принципів

субсидіарності й представництва інтересів населення та становить потенційний ризик для ефективності місцевого самоврядування і досягнення цілей реформи децентралізації на базовому рівні.

Суттєвим недоліком у функціонуванні виконавчих органів Малолюбашанської сільської ради є відсутність окремих профільних виконавчих органів у стратегічно важливих сферах місцевого розвитку, зокрема у галузях культури, охорони здоров'я, архітектури та містобудування. Відповідні функції виконуються виконавчим комітетом сільської ради або посадовими особами в межах додаткових повноважень, що не забезпечує системності та послідовності управлінських рішень.

Відсутність спеціалізованих виконавчих підрозділів унеможливорює формування цілісної галузевої політики, орієнтованої на довгостроковий розвиток громади. Зокрема, у сфері культури це обмежує здатність громади до стратегічного планування розвитку культурної інфраструктури, збереження та популяризації місцевої культурної спадщини, а також до участі у державних і міжнародних програмах підтримки культурних проєктів. У галузі охорони здоров'я така ситуація ускладнює координацію діяльності закладів первинної медичної допомоги, реалізацію профілактичних програм та ефективну взаємодію з органами виконавчої влади вищого рівня. Особливо проблемною є відсутність виконавчого органу з питань архітектури та містобудування, оскільки саме ця сфера забезпечує просторову організацію території громади, раціональне використання земельних ресурсів та узгодження інтересів розвитку й збереження навколишнього середовища. Нестача інституційної спроможності у сфері просторового планування обмежує можливості громади щодо розроблення та реалізації містобудівної документації, а також знижує якість управлінських рішень у контексті комплексного розвитку територій.

Проблемним залишається кадрове та організаційне забезпечення сфери житлово-комунального господарства. Хоча в апараті Малолюбашанської сільської ради передбачено посаду головного спеціаліста з питань житлово-

комунального господарства, для територіальної громади з розвиненою інфраструктурою та значною кількістю об'єктів комунальної власності такого кадрового ресурсу є недостатньо. Відсутність повноцінного відділу, який реалізовував би повноваження в галузі житлово-комунального господарства обмежує можливості системного планування, контролю та розвитку комунальної інфраструктури, а також належного реагування на поточні проблеми у цій сфері.

Проблемним залишається кадрове та організаційне забезпечення сфери житлово-комунального господарства у Малолюбашанській сільській раді. Хоча в структурі апарату передбачено посаду головного спеціаліста з питань житлово-комунального господарства, наявного кадрового ресурсу є недостатньо для забезпечення належного управління цією сферою в межах територіальної громади з розвиненою інфраструктурою та значною кількістю об'єктів комунальної власності.

Зосередження широкого спектра повноважень у сфері житлово-комунального господарства на одному спеціалісті унеможливорює комплексний підхід до планування та реалізації галузевої політики, знижує ефективність контролю за утриманням і розвитком об'єктів комунальної інфраструктури, а також ускладнює оперативне реагування на поточні проблеми, пов'язані з благоустроєм, утриманням житлового фонду, інженерних мереж і комунальних підприємств.

Відсутність структурного підрозділу з питань житлово-комунального господарства обмежує інституційну спроможність громади у цій сфері, зокрема в частині стратегічного планування розвитку комунальної інфраструктури, підготовки та реалізації цільових програм, координації діяльності комунальних підприємств і взаємодії з підрядними організаціями. У результаті управління житлово-комунальним господарством набуває фрагментарного характеру, що негативно впливає на якість надання комунальних послуг та сталий розвиток територіальної громади.

Окремої уваги потребує неврегульованість організації бухгалтерської служби в Малолюбашанській сільській раді. В організаційній структурі виконавчих органів відділ бухгалтерського обліку відсутній, однак фактично його функції виконуються кількома посадовими особами: головним бухгалтером, головним спеціалістом, відповідальним за організацію та проведення тендерних процедур і публічних закупівель та спеціалістом I категорії. У сукупності ці посади утворюють повноцінний виконавчий орган фінансово-бухгалтерського спрямування.

Відсутність відділу бухгалтерського обліку ускладнює чіткий розподіл повноважень і відповідальності між працівниками, створює ризики дублювання або, навпаки, прогалин у виконанні окремих функцій, а також обмежує можливості раціонального планування робочого навантаження. Крім того, така організаційна невизначеність негативно впливає на систему внутрішнього фінансового контролю та прозорість бюджетних і закупівельних процесів, що є особливо критичним в умовах зростання обсягів фінансових операцій та підвищених вимог до фінансової дисципліни органів місцевого самоврядування.

Недоцільним з управлінської точки зору є введення до складу відділу соціального захисту населення посад, функціональні обов'язки яких не пов'язані з реалізацією соціальної політики та наданням соціальних послуг. Зокрема, виконання спеціалістами цього відділу адміністративних функцій, пов'язаних із реєстрацією місця проживання фізичних осіб, не відповідає його профільному призначенню та виходить за межі визначених законодавством повноважень у сфері соціального захисту населення.

Фактичне введення таких посад до структури відділу соціального захисту має формальний характер і не супроводжується інтеграцією відповідних функцій у зміст діяльності відділу. Це свідчить про організаційно-штатну невпорядкованість.

Найбільш суттєвим інституційним недоліком є відсутність у громаді Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП). Малолюбашанська територіальна громада входить до числа небагатьох громад Рівненської області, які не мають ЦНАПу, що суттєво обмежує доступність, комплексність і сервісний характер адміністративних послуг для населення. В умовах відсутності єдиного сервісного простору надання адміністративних послуг розподілено між різними виконавчими органами ради, що ускладнює процес отримання послуг громадянами, подовжує час очікування та створює додаткове навантаження на апарат та виконавчі органи сільської ради. Така ситуація призводить до зниження ефективності адміністрування та зменшує рівень задоволеності населення якістю обслуговування, водночас обмежуючи можливості впровадження сучасних стандартів клієнтоорієнтованого управління.

Отже, підсумовуючи даний підрозділ нашого дослідження слід зауважити. Основні проблеми та недоліки у функціонуванні виконавчих органів Малолюбашанської сільської ради пов'язані з централізацією управління, недосконалістю організаційної структури, нераціональним розподілом повноважень між виконавчими органами, відсутністю окремих галузевих виконавчих органів, а також повільним впровадженням сучасних управлінських практик. Подолання зазначених проблем є необхідною умовою підвищення інституційної спроможності громади, ефективності місцевого управління та якості надання публічних послуг.

#### **2.4. Інструменти підвищення ефективності діяльності апарату та виконавчих органів сільської ради**

Для визначення інструментів, що сприяють підвищенню ефективності діяльності апарату та виконавчих органів сільської ради, було проаналізовано

зарубіжний і вітчизняний досвід функціонування органів місцевого самоврядування.

Досвід зарубіжних країн показує, що застарілі підходи в публічному управлінні були замінені шляхом використання ідей і методів приватного сектору в публічному управлінні (відповідно до концепції нового публічного управління) [37]. В її основі лежить адаптація управлінських ідей та методів приватного сектору до публічного управління, що зумовлено відсутністю конкурентного середовища в діяльності органів влади та необхідністю стимулювання їх розвитку.

Одним із інструментів, запозичених із приватного сектору, є використання дорожніх карт. Дорожня карта являє собою покроковий план розвитку об'єкта управління, представлений у вигляді діаграми управлінського процесу, в якій відображено стратегічно важливі події та послідовність їх реалізації. Використання дорожніх карт дозволяє конкретизувати стратегічні цілі розвитку громади, визначити поточний стан системи управління та сформулювати логічно узгоджену послідовність дій для досягнення запланованих результатів.

Водночас у сфері публічних послуг застосування абсолютних показників розвитку є обмеженим через складність соціально-економічних процесів. Тому ефективне використання дорожніх карт передбачає поєднання прогностичних орієнтирів з аналізом і впровадженням уже наявних управлінських практик, що забезпечує збалансований підхід до розвитку діяльності виконавчих органів.

Важливим інструментом підвищення ефективності діяльності виконавчих органів сільської ради є аутсорсинг. У науковій літературі не існує єдиного визначення цього поняття, проте якщо звернутися до значення цього слова (англійською *outsourcing: outer-source-using*), то воно означає використання зовнішнього ресурсу [8]. У загальному розумінні аутсорсинг означає використання зовнішніх ресурсів шляхом передачі непрофільних функцій

спеціалізованим організаціям, які володіють необхідними знаннями, досвідом та технічними можливостями [9].

Застосування аутсорсингу дозволяє органам місцевого самоврядування зосередитися на виконанні ключових управлінських повноважень, передаючи допоміжні або вузькоспеціалізовані завдання зовнішнім виконавцям. На відміну від разових послуг, аутсорсинг передбачає довготривалу професійну підтримку окремих функцій, що забезпечує стабільність роботи органів влади.

Світовий досвід демонструє, що розвиток аутсорсингу в діяльності державних і муніципальних органів тісно пов'язаний із впровадженням принципів нового публічного управління. Передовими у цьому напрямі є Великобританія, США, Канада, Австралія та Нова Зеландія [9]. За оцінками експертів, використання аутсорсингу може забезпечити скорочення бюджетних витрат на 10-50 % за рахунок підвищення конкуренції у сфері публічних замовлень [9].

Експерти Організації економічного співробітництва та розвитку виділяють три групи функцій, які можуть передаватися на аутсорсинг:

1. Забезпечувальні некритичні функції (прибирання, охорона);
2. Забезпечувальні функції, що потребують високої професійної кваліфікації (ІТ, фінанси, юридичний супровід, управління персоналом, документообіг);
3. Ключові владні функції, щодо яких триває наукова дискусія про доцільність аутсорсингу [9].

Для невеликих територіальних громад найбільш доцільним є передання на аутсорсинг саме другої групи функцій, особливо за умов дефіциту кваліфікованих кадрів та обмежених організаційних ресурсів.

Важливу роль у підвищенні ефективності діяльності виконавчих органів сільських рад відіграють цифрові інструменти.

До найбільш поширених цифрових інструментів належать: електронні комунікації з мешканцями (е-петиції, е-звернення, е-консультації), онлайн-

трансляції засідань сесій рад та засідань виконавчих комітетів, геоінформаційні системи (ГІС) та системи відеоспостереження.

Залежно від рівня складності впровадження та необхідних ресурсів цифрові інструменти можна поділити на три групи. Перша група включає інструменти з низьким рівнем витрат і складності реалізації, такі як е-комунікації та онлайн-засідання. Їх упровадження, як правило, не потребує створення додаткових штатних одиниць. Друга група охоплює інструменти середньої складності та вартості, зокрема ГІС і системи відеоспостереження, які потребують значних фінансових вкладень і спеціальної підготовки персоналу. Третя група включає високовартісні та складні інструменти (Big Data, блокчейн), які наразі практично не застосовуються у невеликих громадах.

Застосування цифрових інструментів суттєво підвищить ефективність роботи виконавчих органів, насамперед за рахунок прискорення інформаційних процесів, покращення зворотного зв'язку з мешканцями та підвищення якості управління земельними ресурсами. Впровадження ГІС може призвести до оптимізації штатної чисельності та скорочення окремих посад.

Водночас серед основних ризиків використання цифрових інструментів визначено: відключення електроенергії, ризик неправомірного доступу до цифрових даних з боку зловмисників, а також обмеження доступу до послуг для людей, які не мають підключення до інтернету. Це може бути пов'язано з низьким рівнем цифрової грамотності або нестачею технічних засобів, що зазвичай називають цифровою ексклюзією.

Таким чином, інструменти підвищення ефективності діяльності апарату та виконавчих органів сільської ради включають впровадження підходів нового публічного управління, використання аутсорсингу та застосування цифрових управлінських інструментів. Їх комплексне та адаптоване до масштабів громади впровадження сприяє оптимізації ресурсів, підвищенню якості управлінських рішень і результативності діяльності органів місцевого самоврядування.

## **Висновки**

У результаті проведеного аналізу соціально-економічних, просторових та організаційно-управлінських характеристик Малолюбашанської сільської територіальної громади встановлено, що громада є сформованою та функціонально спроможною адміністративно-територіальною одиницею, яка володіє значним природно-ресурсним, земельним, інфраструктурним та економічним потенціалом. Вигідне географічне розташування поблизу обласного центру, наявність лісових і мінерально-сировинних ресурсів, розвинене сільське господарство та позитивна динаміка чисельності населення створюють передумови для сталого розвитку громади та зростання її інвестиційної привабливості.

Аналіз фінансово-економічного стану Малолюбашанської ТГ засвідчив достатній рівень бюджетної спроможності громади, що дозволяє забезпечувати виконання основних повноважень органів місцевого самоврядування, фінансування соціальної сфери та утримання комунальної інфраструктури. Водночас значні коливання обсягів доходів бюджету упродовж окремих років вказують на залежність фінансових показників від зовнішніх чинників і актуалізують необхідність диверсифікації джерел наповнення місцевого бюджету.

Дослідження системи виконавчих органів та апарату Малолюбашанської сільської ради дало змогу встановити, що її організаційна структура побудована відповідно до вимог чинного законодавства та загалом забезпечує виконання власних і делегованих повноважень. Лінійно-функціональна модель управління, наявність ключових галузевих відділів та відносно компактна чисельність працівників свідчать про прагнення громади до оптимізації управлінських процесів. Водночас відсутність інституту старост та централізація окремих управлінських функцій у керівного складу потребують додаткового аналізу з точки зору ефективності комунікації з периферійними населеними пунктами.

Порівняльний аналіз організаційних структур виконавчих органів сільських рад Рівненської області показав, що апарат Малолоубашанської сільської ради є одним із найбільш функціонально насичених серед досліджуваних громад при відносно помірній чисельності працівників, що свідчить про достатній рівень управлінської спроможності та потенціал для впровадження сучасних управлінських інструментів. Водночас аналіз засвідчив наявність системних проблем, зокрема відсутність інституту старост, недостатнє організаційне забезпечення стратегічно важливих сфер (культура, охорона здоров'я, архітектура, житлово-комунальне господарство), нерегульованість бухгалтерської служби, нераціональне покладання адміністративних функцій на відділ соціального захисту та відсутність Центру надання адміністративних послуг. Ці недоліки обмежують ефективність управління, системність прийняття рішень і якість публічних послуг, підкреслюючи необхідність удосконалення структури, кадрового забезпечення та впровадження сучасних управлінських практик.

У межах розділу також визначено основні інструменти підвищення ефективності діяльності апарату та виконавчих органів сільської ради, зокрема впровадження підходів нового публічного управління, використання дорожніх карт розвитку, застосування аутсорсингу для виконання допоміжних і спеціалізованих функцій, а також активне використання цифрових інструментів управління. Їх комплексне застосування здатне забезпечити оптимізацію використання ресурсів, підвищення прозорості діяльності органів місцевого самоврядування, покращення якості управлінських рішень та рівня надання публічних послуг.

Таким чином, результати аналізу, отримані у другому розділі магістерської роботи, створюють теоретичну й аналітичну основу для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи виконавчих органів Малолоубашанської сільської ради та підвищення ефективності їх діяльності.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ МАЛОЛЮБАШАНСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ

#### **3.1. Пропозиції щодо вдосконалення системи виконавчих органів Малолюбашанської сільської ради**

На основі результатів аналізу організаційної структури сільських рад, кадрового забезпечення та практики діяльності виконавчих органів Малолюбашанської сільської ради, здійсненого у другому розділі магістерської роботи, обґрунтовано доцільність переходу до більш адаптованої, функціонально чіткої та управлінсько збалансованої моделі організації виконавчих органів.

Запропонована модель передбачає чітке розмежування управлінських, галузевих і адміністративних функцій, оптимізацію навантаження на апарат ради та концентрацію виконання галузевих повноважень у відповідних виконавчих органах. Такий підхід відповідає принципам раціональної організації управління, функціональної спеціалізації та субсидіарності, закріпленим у Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні».

Базуючись на результатах проведеного аналізу та з урахуванням практики організації управління в Малолюбашанській сільській раді, де функціонують перший заступник сільського голови та два заступники з питань діяльності виконавчих органів, доцільним є чітко визначити функціональні розмежування повноважень. У межах такої моделі перший заступник забезпечує загальну координацію діяльності виконавчих органів та організаційно-управлінський супровід ключових напрямів роботи ради, тоді як один із заступників відповідає за господарське управління, включаючи благоустрій, житлово-комунальне господарство та інфраструктурні питання. Інший заступник зосереджується на економіко-інвестиційному напрямі, включаючи реалізацію

інвестиційних проєктів, управління земельними ресурсами, а також діяльність у сфері архітектури та містобудування. Такий підхід сприяє підвищенню керованості, чіткості відповідальності та ефективності функціонування виконавчих органів сільської ради.

Оцінка ефективності роботи заступників голови ради та виконавчих органів, які у них у підпорядкуванні є важливим інструментом для гарантування ефективної роботи виконавчих органів місцевого самоврядування. Проведення такої оцінки передбачає чітке визначення завдань та очікуваних результатів їхньої діяльності, які мають бути узгоджені зі стратегічними пріоритетами громади та цілями місцевого самоврядування.

Для здійснення оцінки доцільно розробити систему ключових показників продуктивності, яка відображатиме досягнення поставлених цілей та результати діяльності. До таких показників можуть входити якість наданих послуг, рівень територіального розвитку, раціональне використання ресурсів і бюджету, а також ступінь задоволеності населення. З метою забезпечення об'єктивності оцінювання необхідно зібрати та проаналізувати відповідні дані, зокрема звіти, статистичну інформацію, опитування суспільної думки щодо задоволеності громади та фінансову звітність. Отримані результати аналізу допоможуть визначити як сильні сторони діяльності, так і проблемні моменти, що потребують удосконалення.

Рекомендується проводити оцінку ефективності на регулярній основі, щоб виявляти тенденції та зміни в роботі, а також своєчасно реалізовувати заходи для вирішення проблем і досягнення визначених цілей. Для цього доцільно використовувати щорічний або піврічний підхід до оцінювання.

Після оцінювання необхідно організувати зворотний зв'язок і обговорити результати із заступниками та структурними підрозділами. Це дозволить краще усвідомити сильні та слабкі сторони, окреслити можливості для вдосконалення і спільно розробити план подальших дій. Усі отримані оцінки та їх аналіз слід задокументувати і зберігати для майбутнього використання та аналізу. Такий

підхід забезпечить прозорість, підзвітність і сприятиме постійному розвитку органів місцевого самоврядування.

На основі усього вищенаведеного у ході дослідження матеріалу та аналізу існуючої системи виконавчих органів ми розробили та запропонували оновлену, більш збалансовану та адаптовану до реалії функціонування та реалізації усього спектру завдань, які щоденно виникають перед громадою Малолюбашанської ТГ структуру її виконавчих органів.

У таблиці 2.4. наведено оновлену структуру та загальну чисельність апарату Малолюбашанської сільської ради та її виконавчих органів, яка передбачає 47 штатних одиниць. Порівняно з фактичною чисельністю, збільшення є незначним, однак дозволяє досягти якісних змін у системі управління за рахунок упорядкування функцій та створення профільних виконавчих органів.

*Таблиця 3.1.*

*Оновлена структура, загальна чисельність апарату Малолюбашанської сільської ради та її виконавчих органів*

№ з/п	Найменування посад та виконавчих органів	Кількість штатних одиниць
<b>Керівництво</b>		
1	Сільський голова	1
2	Перший заступник сільського голови	1
3	Заступник сільського голови з питань діяльності виконавчого органу	2
4	Секретар сільської ради	1
5	Керуюча справами виконавчого комітету	1
6	Староста	2
<b>Всього</b>		<b>8</b>
<b>Відділ бухгалтерського обліку, звітності та закупівель</b>		
1	Начальник відділу - головний бухгалтер	1
2	Головний спеціаліст	1
3	Спеціаліст I-категорії	1
<b>Всього</b>		<b>3</b>
<b>Відділ соціально-економічного розвитку та інформаційно-правового забезпечення</b>		
1	Начальник відділу	1
2	Головний спеціаліст (юрисконсульт)	1
3	Спеціаліст I-категорії	1

4	Інспектор - проєктний менеджер	1
5	Діловод	1
<b>Всього</b>		<b>5</b>
<b>Відділ цивільного захисту, надзвичайних ситуацій, мобілізаційної роботи та військового обліку</b>		
1	Начальник	1
2	Спеціаліст	2
<b>Всього</b>		<b>3</b>
<b>Відділ архітектури, земельних відносин, благоустрою та житлово-комунального господарства</b>		
1	Начальник відділу	1
2	Головний спеціаліст	2
3	Провідний спеціаліст	1
4	Спеціаліст-землевпорядник	1
<b>Всього</b>		<b>5</b>
<b>Виконавчі органи зі статусом юридичної особи</b>		
<b>Відділ організації надання адміністративних послуг та цифрової трансформації</b>		
1	Начальник відділу	1
2	Провідний спеціаліст	1
3	Спеціаліст	2,5
4	Реєстратор	1
<b>Всього</b>		<b>5,5</b>
<b>Фінансовий відділ</b>		
1	Начальник відділу	1
2	Головний спеціаліст	1
3	Спеціаліст I-категорії	1
<b>Всього</b>		<b>3</b>
<b>Відділ соціального захисту населення</b>		
1	Начальник відділу	1
2	Головний спеціаліст	1
3	Спеціаліст	1
<b>Всього</b>		<b>3</b>
<b>Служба у справах дітей</b>		
1	Начальник служби	1
2	Головний спеціаліст	2
<b>Всього</b>		<b>3</b>
<b>Відділ освіти, культури, молоді та спорту</b>		
1	Начальник відділу	1
2	Заступник начальника	1
3	Головний бухгалтер	1
4	Головний спеціаліст	2
5	Провідний спеціаліст	1
<b>Працівники зайняті обслуговуванням</b>		
1	Прибиральник службових приміщень	2,5
<b>Всього</b>		<b>2,5</b>
<b>Всього по структурі</b>		<b>47</b>

*Джерело: розроблено автором*

Нова структура базується на більш системній моделі побудови виконавчих органів, у якій апарат значно скорочений до восьми ключових посад керівництва, а всі практичні напрямки роботи передані до повноцінних галузевих відділів, які отримують чітко визначені функції, керівника та відповідальність за конкретний блок політики громади. Такий підхід підсилює управлінську спроможність, підвищує підзвітність і дозволяє розподілити роботу між спеціалістами більш рівномірно.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи виконавчих органів Малолюбашанської сільської ради є впровадження повноцінного інституту старост як інструменту децентралізації управління та підвищення якості взаємодії з мешканцями старостинських округів.

З урахуванням територіальної структури громади та наявності старостинських округів, доцільним є введення посад старост у кожному з них. Це відповідає положенням законодавства та практиці функціонування спроможних територіальних громад, а також сприяє наближенню управлінських рішень до населення.

Запровадження інституту старост дозволить:

- забезпечити постійне представництво інтересів мешканців старостинських округів у системі місцевого самоврядування;
- підвищити якість збору інформації про локальні потреби та проблеми територій;
- посилити участь населення у формуванні бюджетних і програмних рішень.

З метою підвищення системності управління та уникнення дублювання функцій пропонується створення або функціональне посилення галузевих виконавчих органів Малолюбашанської сільської ради.

Зокрема, відділ соціально-економічного розвитку та інформаційно-правового забезпечення, який об'єднає стратегічні, юридичні та комунікаційно-

інформаційні функції, усуваючи потребу мати окремих спеціалістів в апараті. До цього відділу увійдуть працівники, які раніше працювали в апараті сільської ради (головний спеціаліст (юрисконсульт), інспектор-проектний менеджер, діловод та спеціаліст в обов'язки якого входить інвестиційна діяльність), що дозволяє не лише оптимізувати кадрову структуру, а й систематизувати роботу за напрямками та забезпечити чітке підпорядкування й координацію їхньої діяльності.

В оновленій структурі передбачено створення відділу цивільного захисту, надзвичайних ситуацій, мобілізаційної роботи та військового обліку, що відповідає актуальним потребам держави та громади й дозволяє централізувати важливі безпекові процеси. До цього відділу увійдуть працівники, які наразі виконують відповідні функції в різних виконавчих органах: інспектори з питань надзвичайних ситуацій та цивільного захисту населення, що працюють в апараті, а також один спеціаліст відділу соціального захисту населення, відповідальний за ведення військового обліку та мобілізаційну роботу. Об'єднання цих посад в одному виконавчому органі дозволить усунути фрагментарність відповідальності, забезпечити чітку координацію дій та створити єдиний центр управління ключовими безпековими напрямками громади.

Порівняно з чинною структурою, відділ земельних ресурсів і благоустрою зазнає суттєвого розширення повноважень, оскільки до його функціоналу додається напрями архітектури та житлово-комунального господарства. У зв'язку з цим відбувається перерозподіл кадрових ресурсів. Пропонується вивести посаду спеціаліста I категорії, а працівник, який раніше обіймав цю посаду, переходить на посаду головного спеціаліста, спеціаліст-землевпорядник переходить на посаду провідного спеціаліста, що підсилить професійний рівень відділу та забезпечить більш високий рівень відповідальності за виконання завдань. Крім того, до складу відділу приєднується головний спеціаліст з питань житлово-комунального

господарства, який працює в апараті. Такий перехід дозволить зосередити всі процеси, пов'язані із архітектурою, землеустроєм та житлово-комунальним господарством, у межах одного виконавчого органу, що значно покращить координацію роботи, усуне дублювання повноважень та зробить управління цими напрямками більш ефективним і логічним.

Також пропонується утворити окремий відділ організації надання адміністративних послуг та цифрової трансформації, що підсилить роботу в сфері надання адміністративних послуг, електронних сервісів та реєстраційних дій, а також утворити ЦНАП зі статусом постійно діючого робочого органу, персонал якого формуватиметься з працівників різних виконавчих органів ради, до посадових обов'язків яких буде включено виконання функцій адміністратора, або тих, хто обійматиме посади адміністраторів у новоствореному відділі. Такий підхід відповідає чинному законодавству та дає можливість залучати до роботи на основі узгоджених рішень представників інших суб'єктів надання адміністративних послуг, зокрема органів виконавчої влади. Матеріально-технічне та організаційне забезпечення діяльності ЦНАП буде покладено саме на відділ організації надання адміністративних послуг та цифрової трансформації.

У зв'язку з утворенням відділ організації надання адміністративних послуг та цифрової трансформації до його складу доцільно перевести спеціалістів з відділу соціального захисту населення, які наразі надають адміністративні послуги - як соціального характеру, так і щодо реєстрації місця проживання громадян. Це дозволить зосередити всі адміністративні послуги в одному виконавчому органу, забезпечити їх системність, підвищити якість обслуговування та створити єдиний центр їх надання відповідно до вимог сучасного сервісного підходу в діяльності органів місцевого самоврядування.

З метою підвищення фінансової дисципліни та прозорості бюджетного процесу доцільним є створення відділу бухгалтерського обліку, звітності та

закупівель. Такий підхід відповідає вимогам бюджетного законодавства та принципам фінансового менеджменту у публічному секторі.

У новій структурі відсутнє дублювання посад, з апарату ради виведено поодинокі «вузькі» штатні одиниці, а більшість повноважень передано відділам, що робить систему управління більш логічною. Характерно, що загальна чисельність збільшилася лише з 43 до 47 штатних одиниць, тобто зміна структури не призводить до суттєвого фінансового навантаження. Зростання чисельності на 4 одиниці компенсується більшою якістю організації роботи та чіткішим розподілом відповідальності.

Пропонується залишити незмінною кількість працівників фінансовому відділі, службі у справах дітей та відділі освіти, культури, молоді та спорту (який лише розширює сферу повноважень за рахунок галузі культури). Це свідчить про те, що нова структура не змінює технічний потенціал галузевих виконавчих органів, а лише оптимізує внутрішню організацію.

Запропонована структура виконавчих органів Малолюбашанської сільської ради є більш сучасною, логічно вибудованою та функціонально цілісною. Вона дозволяє зменшити навантаження на апарат ради, підсилює профільні виконавчі органи, усуває дублювання повноважень, а також враховує нові виклики - цифровізацію, проектну діяльність, мобілізаційну роботу та військовий облік. Чинна структура є компактнішою, але менш ефективною з точки зору управління та координації, оскільки надмірно концентрує повноваження в апараті ради й не забезпечує чіткої відповідальності окремих виконавчих органів. Нова структура дає громаді кращі передумови для розвитку, підвищує організаційну спроможність та відповідає сучасним вимогам до системи місцевого самоврядування.

Також для підвищення ефективності діяльності виконавчих органів Малолюбашанської сільської ради доцільним є впровадження сучасних управлінських інструментів, зокрема:

- електронного документообігу та цифрових сервісів управління;

- дорожніх карт розвитку та проектного підходу до реалізації програм;
- аутсорсингу допоміжних і вузькоспеціалізованих функцій;
- системи контролю та оцінювання виконання рішень ради й виконавчого комітету.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме комплексному підвищенню результативності діяльності виконавчих органів сільської ради. Зокрема, це дозволить підвищити ефективність і прозорість управління шляхом чіткого розмежування повноважень, посилення управлінської відповідальності та запровадження зрозумілих процедур прийняття управлінських рішень.

Водночас стане можливим оптимізувати використання кадрових і фінансових ресурсів, що проявлятиметься у раціональному розподілі повноважень між виконавчими органами, зменшенні дублювання обов'язків та підвищенні продуктивності праці посадових осіб.

Запровадження запропонованих підходів також дозволить забезпечити системність та узгодженість діяльності виконавчих органів, посиливши міжвідомчу взаємодію, координацію дій та цілісність реалізації місцевої політики.

Крім того, очікується підвищення доступності та якості публічних послуг для населення громади за рахунок спрощення адміністративних процедур, скорочення термінів надання послуг і орієнтації діяльності виконавчих органів на потреби мешканців.

У довгостроковій перспективі зазначені заходи створять умови для впровадження сучасних управлінських практик і цифровізації, зокрема розвитку електронного врядування, автоматизації внутрішніх процесів та використання цифрових інструментів для підвищення відкритості й підзвітності органів місцевого самоврядування.

Таким чином, розроблена нами, запропонована модель системи виконавчих органів Малолубашанської сільської ради є більш адаптованою до виконання широкого спектру завдань, оптимальною, практично реалізованою

та такою, що відповідає потребам територіальної громади й принципам сучасного публічного управління.

### **3.2. Пропозиції щодо застосування інструментів для збільшення ефективності роботи виконавчих органів Малолюбашанської сільської ради**

Окрім вдосконалення структури управління системи виконавчих органів влади, в ході досліджень, викладених у першому та другому розділах магістерської роботи, ми виявили резерви підвищення ефективності місцевого врядування у факторах внутрішнього середовища, тобто можливість інтенсифікувати роботу зазначених органів.

Для підвищення ефективності функціонування виконавчих органів Малолюбашанської сільської ради доцільним є застосування комплексу сучасних управлінських інструментів, які довели свою результативність як у приватному секторі, так і в практиці публічного управління.

На нашу думку, найбільш перспективними для умов Малолюбашанської сільської ради є три групи таких інструментів:

1. Методики, запозичені з досвіду приватного сектору;
2. Аутсорсинг окремих функцій;
3. Впровадження електронних цифрових сервісів.

Серед управлінських методик, адаптованих із приватного сектору, особливу увагу доцільно приділити методу створення дорожніх карт. Його застосування у діяльності виконавчих органів Малолюбашанської сільської ради дозволяє підвищити результативність управлінських рішень шляхом чіткого планування, визначення відповідальних осіб та системного контролю за досягненням поставлених цілей.

Передусім метод дорожньої карти, який забезпечує чітке визначення мети діяльності та способів її досягнення. Такий підхід дозволяє виконавчим органам

зосередитися на чітко окресленому результаті та підвищує управлінську відповідальність.

Важливою перевагою методу дорожніх карт є можливість стратегічного планування, яке полягає у розробці детального плану дій для досягнення мети.

Виконавчі органи можуть застосовувати цей підхід для визначення пріоритетів, ефективного розподілу ресурсів і встановлення показників успішності. Це сприяє концентрації на стратегічних цілях і раціональному використанню обмежених можливостей.

Метод дорожніх карт також створює умови для системного моніторингу та оцінки результатів. Регулярне звітування виконавчих органів щодо виконання окремих етапів дозволяє своєчасно виявляти проблемні моменти та вносити необхідні корективи до планів реалізації проєктів.

Окремої уваги заслуговує залучення зацікавлених сторін. На різних етапах реалізації дорожньої карти доцільно залучати депутатів сільської ради, старост, представників бізнесу та громадськість. Це сприяє встановленню взаєморозуміння, спільній розробці рішень та ефективній підтримці реалізації стратегій. Органи виконавчої влади місцевого самоврядування мають можливість застосовувати цей підхід для залучення громадськості до процесу ухвалення рішень.

Застосування дорожніх карт у діяльності виконавчих органів відповідає принципу неперервного вдосконалення, оскільки передбачає постійний аналіз результатів, коригування планів і адаптацію управлінських рішень до змінних умов розвитку громади.

Що стосується інструменту аутсорсинг, то для діяльності виконавчих органів Малолюбашанської сільської ради він може стати ефективним при оптимізації діяльності виконавчих органів, особливо в умовах обмеженої штатної чисельності та нестачі вузькоспеціалізованих кадрів. Доцільним є передання на аутсорсинг функцій, які не потребують постійного виконання або вимагають спеціалізованих знань.

Впровадження електронних цифрових сервісів також є одним із ключових напрямів підвищення ефективності, прозорості та відкритості діяльності виконавчих органів Малолюбашанської сільської ради. Зокрема, розвиток е-комунікацій (електронні звернення, електронні петиції, електронні консультації) дозволяє підвищити ефективність роботи органів місцевого самоврядування, спрощуючи процедуру звернень громадян, забезпечуючи швидкий обмін інформацією та залучаючи широку громадськість до взаємодії і участі у процесі прийняття рішень. Це сприяє підвищенню якості надання послуг і зміцненню довіри між громадянами та органами самоврядування.

Онлайн-трансляції засідань сільської ради та виконавчого комітету сприяють підвищенню прозорості та підзвітності органів місцевого самоврядування, а також залученню мешканців громади до процесів прийняття рішень. Дистанційні засідання, у свою чергу, забезпечують гнучкість та неперервність роботи виконавчих органів, особливо в умовах надзвичайних ситуацій або воєнного стану.

Перспективним для Малолюбашанської сільської ради є використання геоінформаційних систем, зокрема для управління земельними ресурсами, планування ремонтних робіт та розвитку інфраструктури. Створення електронної карти громади з відображенням об'єктів соціальної сфери, інженерних мереж і транспортної інфраструктури дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Водночас впровадження цифрових інструментів супроводжується низкою ризиків, зокрема кіберзагрозами, цифровою ексклюзією окремих груп населення та залежністю від електропостачання й Інтернету. Для їх мінімізації необхідно розробити цифрову стратегію громади, забезпечити належний рівень кібербезпеки та впроваджувати заходи з підвищення цифрової грамотності населення, зокрема осіб похилого віку.

Запровадження зазначених інструментів вимагає ретельної підготовки, відповідних інвестицій та розробки оптимальної стратегії імплементації. Попри

значні зусилля, такі заходи здатні забезпечити вагомі переваги у сфері управління територіальною громадою. Особливої уваги потребує створення стандартів та впровадження правового регулювання, які визначають правила використання цих технологій з огляду на забезпечення захисту персональних даних і дотримання етичних норм.

У цілому, інтеграція сучасних технологій у діяльність виконавчих органів місцевого самоврядування формує сприятливе та інноваційне середовище. У цьому середовищі прийняття рішень базується на об'єктивних даних, що сприяє залученню громадськості та підвищенню якості життя громадян. Такий підхід є запорукою сталого розвитку та поступового економічного і соціального зростання міст і регіонів, сприяючи формуванню більш справедливого, прозорого та інклюзивного суспільства.

## **Висновки**

У третьому розділі магістерської роботи обґрунтовано напрями удосконалення системи виконавчих органів Малолюбашанської сільської ради з урахуванням результатів аналізу їх організаційної структури, кадрового забезпечення та практики функціонування, здійсненого у попередніх розділах. Запропоновані підходи спрямовані на формування більш ефективної, функціонально збалансованої та орієнтованої на потреби громади моделі місцевого управління.

У межах наведено доцільність переходу до системної моделі організації виконавчих органів, що передбачає чітке розмежування управлінських, галузевих та адміністративних функцій, посилення ролі профільних виконавчих органів і зменшення надмірної концентрації повноважень в апараті сільської ради. Запропонована структура дозволяє усунути дублювання повноважень, забезпечити чітку відповідальність за реалізацію окремих напрямів місцевої політики та підвищити керованість системи виконавчих органів у цілому.

Обґрунтовано доцільність чіткого функціонального розподілу повноважень між першим заступником та заступниками сільського голови, що сприяє підвищенню ефективності координації діяльності виконавчих органів, посиленню управлінської відповідальності та більш раціональному використанню кадрових ресурсів. Важливим інструментом підвищення результативності визначено впровадження системи оцінювання діяльності заступників і підпорядкованих їм структурних підрозділів на основі ключових показників ефективності, що забезпечує прозорість, підзвітність та орієнтацію управління на досягнення конкретних результатів.

Запропонована оновлена структура виконавчих органів Малолюбашанської сільської ради, загальною чисельністю 47 штатних одиниць, не створює суттєвого додаткового фінансового навантаження, водночас забезпечує якісні зміни в організації управління за рахунок укрупнення та функціонального посилення галузевих відділів. Особливу увагу приділено впровадженню повноцінного інституту старост, що сприяє децентралізації управління, наближенню управлінських рішень до населення та підвищенню рівня участі мешканців у вирішенні питань місцевого значення.

Також визначено доцільність застосування сучасних управлінських інструментів як важливої умови підвищення ефективності діяльності виконавчих органів. Зокрема, обґрунтовано використання дорожніх карт як інструменту стратегічного та проєктного управління, що забезпечує чітке визначення цілей, етапність їх досягнення, моніторинг результатів і можливість своєчасного коригування управлінських рішень. Доведено, що такий підхід сприяє концентрації ресурсів громади на пріоритетних напрямках розвитку та підвищує результативність реалізації місцевих програм.

Аутсорсинг розглянуто як ефективний інструмент оптимізації діяльності виконавчих органів у частині виконання допоміжних і вузькоспеціалізованих функцій, що дозволяє зменшити кадрове навантаження, підвищити якість послуг та забезпечити більш гнучке управління ресурсами громади.

Важливим напрямом удосконалення системи виконавчих органів визначено впровадження електронних цифрових сервісів і розвиток цифрового врядування. Використання електронних звернень, онлайн-трансляцій, дистанційних форм роботи та геоінформаційних систем сприяє підвищенню відкритості, прозорості та доступності публічних послуг, а також формує нову якість взаємодії між органами місцевого самоврядування та мешканцями громади. Водночас акцентовано увагу на необхідності врахування ризиків цифровізації та впровадження заходів із забезпечення кібербезпеки й цифрової інклюзії.

Таким чином, реалізація запропонованих у третьому розділі заходів дозволить підвищити ефективність і прозорість управління, оптимізувати використання кадрових і фінансових ресурсів, забезпечити системність та узгодженість діяльності виконавчих органів, а також покращити доступність і якість публічних послуг. Запропонована модель системи виконавчих органів Малолюбашанської сільської ради є практично орієнтованою, відповідає сучасним вимогам публічного управління та створює належні передумови для сталого соціально-економічного розвитку територіальної громади.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження системи виконавчих органів місцевого самоврядування та обґрунтовано напрями її вдосконалення на прикладі Малолюбашанської сільської територіальної громади Рівненської області. Проведене дослідження дало змогу досягти поставленої мети та послідовно вирішити всі завдання, визначені у вступі до кваліфікаційної роботи.

У ході дослідження теоретичних засад функціонування виконавчих органів місцевого самоврядування з'ясовано, що вони є основним інституційним механізмом реалізації функцій і повноважень територіальних громад. Виконавчі органи забезпечують практичне втілення рішень місцевих рад, організацію управлінських процесів на місцевому рівні, надання адміністративних і соціальних послуг населенню, а також виконання делегованих державою повноважень. Прийняті за основу теоретичні положення ґрунтуються на концепції децентралізації публічної влади, принципах субсидіарності, автономії місцевого самоврядування, підзвітності та ефективності публічного управління.

Встановлено, що система виконавчих органів місцевих рад має складну ієрархічну будову та включає виконавчий комітет, відділи, управління, сектори та інші структурні підрозділи, діяльність яких спрямована на реалізацію власних і делегованих повноважень. Важливою особливістю функціонування виконавчих органів є подвійна підконтрольність і підзвітність: з одного боку – відповідній місцевій раді та голові громади, з іншого - органам виконавчої влади у частині виконання делегованих повноважень. Така модель забезпечує баланс між автономією місцевого самоврядування та єдністю публічної влади в державі.

Дослідження нормативно-правового регулювання формування системи виконавчих органів місцевих рад засвідчило, що в Україні створено достатню законодавчу базу, яка визначає загальні засади організації, структури,

кадрового забезпечення та фінансування виконавчих органів місцевого самоврядування. Водночас чинне законодавство залишає громадам значний простір для самостійного формування власної організаційної структури з урахуванням чисельності населення, фінансової спроможності, територіальних особливостей та стратегічних пріоритетів розвитку. Це дозволяє адаптувати управлінську модель до конкретних умов громади, однак водночас породжує ризики нераціонального розподілу функцій і кадрового навантаження.

У результаті аналізу критеріїв і факторів формування організаційної структури виконавчих органів місцевого самоврядування визначено, що ключове значення мають: відповідність структури обсягу повноважень, орієнтація на потреби громади, узгодженість із документами стратегічного планування, чіткий розподіл управлінських функцій між керівними посадовими особами, кадрова спроможність та фінансова збалансованість. Обґрунтовано, що саме поєднання загальних і функціональних критеріїв дозволяє сформувати ефективну систему виконавчих органів, здатну реагувати на сучасні виклики та забезпечувати сталий розвиток територіальної громади.

Аналіз організаційної структури та діяльності виконавчих органів Малолюбашанської сільської ради показав, що вона загалом відповідає вимогам чинного законодавства та забезпечує виконання основних управлінських функцій. Водночас у процесі дослідження виявлено низку проблемних аспектів, зокрема: нерівномірний розподіл функціонального навантаження між окремими структурними підрозділами та посадовими особами; обмежені можливості для стратегічного та проєктного управління; недостатній рівень інституційної спроможності окремих напрямів діяльності; потребу в удосконаленні внутрішньої координації та комунікації між виконавчими органами.

Порівняльний аналіз організаційних структур виконавчих органів місцевих рад Рівненської області засвідчив значну варіативність управлінських моделей, що зумовлена відмінностями у чисельності населення, бюджетній забезпеченості, економічному потенціалі та пріоритетах розвитку громад. Це

підтверджує відсутність універсальної моделі формування виконавчих органів та обґрунтовує доцільність індивідуального підходу до побудови системи управління за умови дотримання базових принципів ефективності, законності та прозорості.

На основі проведеного аналізу у роботі запропоновано основні напрями та шляхи вдосконалення системи виконавчих органів Малолюбашанської сільської ради. Зокрема, обґрунтовано доцільність оптимізації організаційної структури шляхом чіткого розмежування повноважень між виконавчими органами, посилення функцій стратегічного планування та проєктної діяльності, удосконалення кадрової політики, а також впровадження сучасних інструментів оцінювання результативності роботи виконавчих органів. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності управлінських рішень, раціональне використання фінансових і кадрових ресурсів та покращення якості надання публічних послуг населенню.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання розроблених пропозицій у діяльності Малолюбашанської сільської ради для вдосконалення системи виконавчих органів, підвищення інституційної спроможності громади та забезпечення її сталого розвитку. Окремі положення та висновки роботи можуть бути використані іншими територіальними громадами зі схожими соціально-економічними характеристиками, а також у навчальному процесі при підготовці фахівців у сфері публічного управління та адміністрування.

Таким чином, результати магістерської роботи свідчать про досягнення поставленої мети та виконання всіх визначених завдань, а запропоновані напрями вдосконалення системи виконавчих органів місцевого самоврядування мають як наукову, так і практичну цінність.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баско А.В. Класифікація органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації державної влади. 2017. Випуск 1(16) том 3. С. 52-57. URL: [http://www.pjv.nuoua.od.ua/v1-3\\_2017/11.pdf](http://www.pjv.nuoua.od.ua/v1-3_2017/11.pdf).
2. Бортник Н.П., Дніпров О.С. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів виконавчої влади. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2017. № 6. Том 3. С. 80-84. URL: [http://apnl.dnu.in.ua/6\\_tom\\_3\\_2017/20.pdf](http://apnl.dnu.in.ua/6_tom_3_2017/20.pdf).
3. Гончарова К.А. Аксіологічний вимір місцевого самоврядування в Україні та в США. С. 62-69. URL: [vprc\\_2019\\_20\\_10.pdf](#).
4. Грובה В. П. Особливості місцевого самоврядування в Німеччині. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Юридичні науки. Вип. 3-2. Том 1. 2015. С. 30-33. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/55a2634b-22f3-4a99-806e-fb9705fb73da/content>.
5. Грובה В.П. Система місцевого самоврядування у Франції: досвід для України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія ПРАВО. Вип. 32. Том 1. 2015, С. 108-112. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/326c3650-fdfa-40c1-ada2-5cf69ec89dbc/content>.
6. Гук А. Бенчмаркінг доброго врядування: практичний посібник. ТОВ «Видавництво «Юстон», 2018. 64 с. URL: <https://rm.coe.int/book-benchmarkingdv-2-148x210-web/1680aed95a>.
7. Європейська хартія місцевого самоврядування: від 15.10.1985 № 994\_036/. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text).
8. Жадан О.В., Гончаренко М.В. Технологічні аспекти надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. Міжрегіональна академія управління персоналом, 2022, С. 80-90. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/expert/19/5.pdf>, с. 88

9. Загуменна Ю.О. Аутсорсинг державних функцій у контексті завдань реформування державного управління: зарубіжний досвід. Правоохоронна функція держави: теоретико-методологічні та історико-правові проблеми. Харків, 2017, С. 79-82. URL: [https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/27\\_10\\_2017/pdf/23.pdf](https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/27_10_2017/pdf/23.pdf)

10. Заблодська І.В., Гречана С.І. Дорожня карта як інструмент стратегічного планування розвитку новоутворених (об'єднаних) територіальних громад. Стратегія економічного розвитку України. № 44 (2019), С. 27-39. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e69214bf-4e7b-4806-a386-d62cb65250e9/content>.

11. Індикатори успішності та їх інструменти в системі управління місцевими громадами: Посібник. Український інститут майбутнього. 2020. 116 с. URL: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/610/indykatory\\_cmprsd\\_.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/610/indykatory_cmprsd_.pdf).

12. Колодій О.М. Процес децентралізації: німецький досвід в українських реаліях. Інвестиції: практика та досвід № 17/2018, С. 130-134. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/17\\_2018/25.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/17_2018/25.pdf).

13. Конституція України: від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.

14. Крепак М.С., Горачук В.В., Коцур В.В. Місцеві ради та їх виконавчі органи: взаємовідносини, розподіл компетенцій, взаємозалежність функцій. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 9. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/9\\_2021/76.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/9_2021/76.pdf).

15. Линник Л. Інститут старост в ОМС: вивчаємо останні зміни. Місцева рада, № 8/2021 С. 8-13. Режим доступу: <https://ibuhgalter.net/articles/795>.

16. Литвиненко І.Л., Рижук І.В. Зміст та практика реалізації органами місцевого самоврядування делегованих повноважень органів виконавчої влади. Юридичний науковий електронний журнал. 2021. №8. С. 52-56. URL: [http://www.lsej.org.ua/8\\_2021/13.pdf](http://www.lsej.org.ua/8_2021/13.pdf).

17. Національний класифікатор України. Класифікатор професій ДК 003:2010 : Наказ Держспоживстандарту України від 28.07.2010 № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>.

18. Новак А.О. Делеговані повноваження органів виконавчої влади у структурі компетенції органів місцевого самоврядування в Україні. С. 821-850. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/35/571/1179-1?inline=1>.

19. Організація роботи виконавчих органів місцевого самоврядування. Практичний посібник АМУ для громад. Київ, 2020. 41 с. URL: [https://auc.org.ua/sites/default/files/library/modul\\_3.pdf](https://auc.org.ua/sites/default/files/library/modul_3.pdf).

20. Підходи до формування ефективних організаційних структур для об'єднаних територіальних громад: посібник. Асоціація об'єднаних територіальних громад. Київ, 2019. 28 с. URL: <https://www.hromady.org/wp-content/uploads/2019/10/%D0%91%D1%80%D0%BE%D1%88%D1%83%D1%80%D0%B0%D0%9E%D0%A2%D0%93-A4-PRINT-7.10.19.pdf>.

21. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 40, ст.365. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.

22. Про внесення змін до структури, загальної чисельності апарату Малолюбашанської сільської ради та її виконавчих органів на 2025 рік: рішення Малолюбашанської сільської ради від 09.09.2025 №1782. [Електронний ресурс] / Малолюбашанська сільська рада. URL: [https://rada.info/upload/users\\_files/04386226/docs/df0849b75ce72ef95c8e4c0811f42727.pdf](https://rada.info/upload/users_files/04386226/docs/df0849b75ce72ef95c8e4c0811f42727.pdf).

23. Про внесення змін до структури апарату сільської ради та її виконавчих органів: рішення Головинської сільської ради від 13.10.2025 №1464. [Електронний ресурс] / Головинська сільська рада. URL: <https://golovynska-gromada.gov.ua/docs/2149635/>.

24. Про внесення змін до структури, загальної чисельності апарату та виконавчих органів Білокриницької сільської ради на 2025 рік: рішення Білокриницької сільської ради від 31.03.2025 №1932. [Електронний ресурс] / Білокриницька сільська рада. URL: <https://bilokrynytska-gromada.gov.ua/docs/1996522/>.

25. Про внесення змін до структури та штатної чисельності апарату Олександрійської сільської ради та затвердження структури та штатної чисельності апарату Олександрійської сільської ради та її виконавчих органів у новій редакції: рішення Олександрійської сільської ради від 06.11.2025 №2961. [Електронний ресурс] / Олександрійська сільська рада. URL: <https://oleks-tg.gov.ua/docs/2179966/>.

26. Про внесення змін до структури та штатного розпису Козинської сільської ради на 2025 рік: рішення Козинської сільської ради від 19.06.2025 №1176. [Електронний ресурс] / Козинська сільська рада. URL: <https://kozynska-gromada.gov.ua/docs/2075739/>.

27. Про внесення змін до рішення сільської ради від 04 грудня 2020 року №14 «Про затвердження структури та чисельності працівників Городоцької сільської ради та її виконавчих органів» (зі змінами): рішення Городоцької сільської ради від 09.01.2025 №1912. [Електронний ресурс] / Городоцька сільська рада. URL: <https://gorodok-gromada.gov.ua/rishennia-silskoi-rady-1912-vid-09-01-2025/>

28. Про затвердження документів, що застосовуються в процесі виконання бюджету: Наказ Міністерства юстиції України від 28.01.2002 № 57. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0086-02#Text>.

29. Про затвердження Порядку контролю за здійсненням органами місцевого самоврядування делегованих повноважень органів виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 09.03.1999 №339. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/339-99-%D0%BF#Text>.

30. Про затвердження Стратегії розвитку Малолюбашанської громади на 2023-2027 рр.: рішення Малолюбашанської сільської ради від 15.09.2023 №819. [Електронний ресурс] / Малолюбашанська сільська рада. URL: <https://mlubashanska-gromada.gov.ua/docs/1489308/>.

31. Про затвердження Типового положення про бухгалтерську службу бюджетної установи : Постанова Кабінету Міністрів України від 26 січня 2011 № 59. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/59-2011-%D0%BF#Text>.

32. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст.170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

33. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 02.05.2023 № 3077-ІХ. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2023, № 72, ст.249 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text>.

34. Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 12 березня 2005 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2005-%D0%BF#Text>.

35. Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів : Постанова Кабінету Міністрів України від 09.03.2006 № 268. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/268-2006-%D0%BF#Text>.

36. Про утворення виконавчого комітету Малолюбашанської сільської ради: рішення Малолюбашанської сільської ради від 04.12.2020 №17. [Електронний ресурс] / Малолюбашанська сільська рада. URL: [https://rada.info/upload/users\\_files/04386226/docs/ec72ed826551dddf7f38cebf793579c3.pdf](https://rada.info/upload/users_files/04386226/docs/ec72ed826551dddf7f38cebf793579c3.pdf).

37. Серьогін С.М., Бородин Є.І., Комарова К.В., Липовська Н.А., Тарасенко Т.М. Управління персоналом в органах публічної влади: Навчальний посібник. Дніпро: Видавництво ГРАНІ, 2019. 200 с. URL:

<https://kmaecm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/serogin-s.-m.-borodin-ye.-i.-komarova-k.-v.-lypovska-n.-a.-tarasenko-t.-m.-2019-upravlinnya-personalom-v-organah-publichnoyi-vlady.pdf>.

38. Сприндис С. І. Організація місцевого самоврядування у країнах ЄС з огляду на досвід Франції та Польщі. Часопис цивілістики: наук.-практ. журн. НУ «ОЮА», Вип. 39, С. 41-49. URL: <http://chascyvil.onua.edu.ua/index.php/chc/article/view/379/424>.

39. Щодо штатного розпису : Лист міністерства праці та соціальної політики 27.06.2007 № 162/06/187-07. [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v162\\_203-07#Text](https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v162_203-07#Text).