

**Національний університет водного господарства
та природокористування**

(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра менеджменту т публічного врядування

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Пояснювальна записка

до магістерської роботи

магістр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: **«МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ
ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
(НА ПРИКЛАДІ КЛЕВАНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ
РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ)»**

Виконала: студентка 2 курсу,
групи МСз-21м, заочної форми навчання
спеціальності 281«Публічне управління та
адміністрування»
Мінченко Світлана Григорівна

Керівник: к.п.н., доцентка кафедри
менеджменту та публічного врядування
Мартинюк Галина Федорівна

Рецензент: заступник селищного голови з
питань діяльності виконавчих органів ради
Ваколюк Віталій Вікторович

Національний університет водного господарства
та природокористування

(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та публічного врядування

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри
менеджменту та публічного
врядування

(Л.Х. Тихончук)

“ ___ ” _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Мінченко Світлані Григорівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи: «Механізми реалізації державної політики виконавчих органів місцевого самоврядування на прикладі Клеванської територіальної громади Рівненської області»

Керівник роботи: Мартинюк Галина Федорівна, к.п.н., доцентка кафедри менеджменту та публічного врядування

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

затвержені наказом вищого навчального закладу від “ 05 ” листопада 2025 року
С №1333

2. Строк подання студентом роботи «08» грудня» 2025 року

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти, розпорядження органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, статистичні дані, підручники, посібники, монографії, періодичні видання.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1.Теоретико-методологічні засади реалізації державної політики органами місцевого самоврядування. 2. Аналіз механізмів діяльності виконавчих органів Клеванської територіальної громади щодо реалізації державної політики. 3. Удосконалення механізмів реалізації державної політики у Клеванській територіальній громаді.

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

Рисунок 1. Розташування Клеванської громади у Рівненській області Рисунок

2. Картоschema Клеванської територіальної громади Рівненської

області

Таблиця 1. Клеванська ТГ: адміністративно-територіальний поділ

Таблиця 2. Чисельність населення у населених пунктах Клеванської громади

Таблиця 3. Розподіл населення за віком.

Рисунок 3. Надходження до спеціального та загального фонду (2024 р.)

Рисунок 4. Наповнення селищного бюджету (2024 р.)

Рисунок 5. Обсяг міжбюджетних трансферів (2024 р.)

Рисунок 6. Надходження до спеціального фонду (2024 р.)

Таблиця 4. Найбільші платники податків до місцевого бюджету та сума сплати в 2024 році

Рисунок 7. Найбільші платники податків до селищного бюджету (2024 р.)

Рисунок 8. Видаткова частина селищного бюджету (2024 р.)

Рисунок 9. Видаткова частина на освіту (2024 р.)

Таблиця 5. Структура Клеванської територіальної громади (2024 р.)

Таблиця 6. Виконання Програм у 2024 році у сфері соціального захисту:

Рисунок 10. Основні напрями підвищення ефективності управлінських рішень у громаді.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ваколюк В.В., заступник селищного голови з питань діяльності виконавчих органів ради	03.11.25	09.11.25
Розділ 2	Ваколюк В.В., заступник селищного голови з питань діяльності виконавчих органів ради	10.11.25	23.11.25
Розділ 3	Ваколюк В.В., заступник селищного голови з питань діяльності виконавчих органів ради	24.11.25	07.12.25

7. Дата видачі завдання «03» листопада 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів	При мітка
.	Вступ Розділ 1. Теоретичний розділ	03.11.25- 09.11.25	
.	Розділ 2. Аналітичний розділ	10.11.25- 23.11.25	
.	Розділ 3. Проектування, обґрунтування, оптимальні рішення, їх впровадження	24.11.25- 07.12.25	
.	Перевірка випускної кваліфікаційної роботи на наявність текстових збігів, оформлення презентації, документів та підготовка до захисту	08.12.25- 17.12.25	

Студентка

_____ Мінченко С.Г.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник магістерської роботи

_____ Мартинюк Г.Ф.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Звіт подібност

іМетадані

ering	Назва організації National University of Water and Environmental Engineering	підрозділ National University of Water and Environmental Engineering
	Заголовок Дипломна робота.docx	Науковий керівник/Експерт Мінченко Світлана Григорівна
	Автор Мінченко Світлана Григорівна	
Кількість слів 8381	Кількість символів 2377	Дата видавання --
Кількість слів 1	Кількість символів 15	Дата видавання -
	Дата завершення 17/2025	ІД документа 332889764

Обсяг знайдених подібностей

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



Тривога

У цьому розділі визначені дані інформації щодо текстів спотворень. Ці спотворення текстів можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції з текстом. Спотворення текстів можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	В	1
Інтервали	A →	0
Мікропробіли	.	101
Білізнаки		0
Парафрази (SmartMarks)	a	105

Джерела

Нижче наведено список джерел. В цьому списку є джерела з різних баз даних. Колір тексту означає, як джерело було знайдено. Ці джерела із значенням коефіцієнту подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність формулювання джерела.

10 найдовших фраз	Колір тексту
порядковий	кількість ідентичних

НОМЕР НАЗВАТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)

1 https://kodeksy.com.ua/norm_akt/source-%D0%9A%D0%9C%D0%A3/type-%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0/1068-2007-%D0%BF-30.08.2007.htm

2 МСз-11 м. Ілона Романюк. Курсова робота.docx6/5/2025
National University of Water and Environmental Engineering (National University of Water and Environmental Engineering)

СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

2041.11%

1130.61%

ЗАЯВА
щодо самостійності виконання випускної кваліфікаційної роботи

Я, Мінченко Світлана Григорівна (ПІБ), студентка 2 курсу групи МСЗ-21м ННІ заочної форми навчання спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАЯВЛЯЮ:

моя випускна кваліфікаційна робота на тему: «Механізми реалізації державної політики виконавчих органів місцевого самоврядування (на прикладі Клеванської територіальної громади Рівненської області)», яка надається в екзаменаційну комісію із захисту кваліфікаційних робіт зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування» для захисту, виконана самостійно і не містить плагіату.

Всі запозичення з друкованих та електронних джерел, у тому числі із захищених раніше випускових кваліфікаційних робіт мають відповідні посилання.

Я не використовувала шахрайські методи маніпуляції з текстом (заміна букв, інтервали, мікропробіли, білі знаки, парафрази та ін.).

Інструменти штучного інтелекту використовувала без порушення академічної доброчесності.

Я ознайомена з чинним Порядком перевірки навчальних, кваліфікаційних, навчально-методичних та наукових робіт на наявність ознак академічного плагіату в НУВГП та Положенням про академічну доброчесність в НУВГП, за яким виявлення плагіату є підставою для відмови в допуску моєї роботи до захисту та застосування відповідних санкцій (академічної відповідальності).

Дата

Підпис

АКТ
перевірки випускної кваліфікаційної роботи
автора Мінченко Світлани Григорівни
на рівень запозичень та можливих маніпуляцій з текстом

Відповідно до даних системи StrikePlagiarism файл « Дипломна робота»

містить: 12,85 % коефіцієнта подібності; 3,42 % коефіцієнта цитованості;
1 замінену букву; 0 інтервалів; 101 мікропробілів; 0 білих знаків;
105 парафраз.

За результатами перевірки засвідчую, що:
автор кваліфікаційної роботи Мінченко Світлана Григорівна:

- самостійно виконала кваліфікаційну роботу;
- коректно посилалась на використані інформаційні джерела;
- в роботі відсутні ознаки академічної недоброчесності.

Керівник кваліфікаційної роботи

підпис

(ПІП)

Дата

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	7
1.1 Поняття та сутність державної політики.....	7
1.2 Роль і місце органів місцевого самоврядування у реалізації державної політики.....	14
1.3 Правові засади діяльності виконавчих органів місцевого самоврядування в Україні.....	22
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ДІЯЛЬНОСТІ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ КЛЕВАНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ.....	28
2.1 Загальна характеристика Клеванської територіальної громади.....	28
2.2 Організаційна структура виконавчих органів Клеванської громади.....	45
2.3 Механізми реалізації державної політики в основних сферах діяльності громади.....	51
Висновки до розділу 2.....	79
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У КЛЕВАНСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ.....	80
3.1 Основні напрями підвищення ефективності управлінських рішень.....	80
3.2 Оптимізація комунікації між громадою та виконавчими органами.....	85
3.3 Пропозиції щодо вдосконалення реалізації державних програм на місцевому рівні.....	88
Висновки до розділу 3.....	98
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102

ВСТУП

Процеси децентралізації, що активно відбуваються в Україні останніми роками, докорінно змінюють характер взаємодії держави та місцевого самоврядування. Передача значної частини повноважень, ресурсів і відповідальності на місцевий рівень вимагає підвищення спроможності територіальних громад та ефективності діяльності їх виконавчих органів. Саме вони забезпечують практичну реалізацію державної політики у різних сферах — соціальній, економічній, освітній, медичній, екологічній, інфраструктурній та інших. Ефективність їх діяльності безпосередньо впливає на якість життя мешканців, розвиток територій та стабільність держави загалом.

Актуальність теми дослідження зумовлена низкою важливих чинників. По-перше, реформування системи територіальної організації влади вимагає аналізу того, наскільки органи місцевого самоврядування спроможні забезпечувати виконання державних програм і політик в умовах розширення власних компетенцій. По-друге, виклики воєнного стану, що тривають з 2022 року, суттєво змінили умови функціонування громад: зросло навантаження на місцеві бюджети, з'явилися нові потреби у сфері безпеки, обороноздатності, соціальної підтримки населення, внутрішньо переміщених осіб, відновлення інфраструктури. Це посилило значення виконавчих органів як оперативних управлінських центрів, здатних швидко приймати рішення та адаптувати державну політику до умов конкретної громади. По-третє, цифрова трансформація публічного управління також потребує участі місцевих структур, які мають впроваджувати електронні сервіси, модернізувати комунікації з населенням, забезпечувати відкритість і прозорість управлінських процесів.

Клеванська територіальна громада Рівненської області є показовим прикладом середньої за чисельністю громади, яка поєднує в собі селищні та сільські населені пункти та має потенціал для сталого соціально-економічного розвитку. У громади достатньо розгалужена система виконавчих органів, які

забезпечують щоденне управління в різних сферах: від благоустрою та земельних відносин до гуманітарної політики, освіти, культури та сфери соціального захисту. Водночас, як і в багатьох громадах України, існує ряд проблем, пов'язаних із недостатністю фінансових ресурсів, потребою модернізації інфраструктури, запровадженням сучасних управлінських технологій, комунікацією з населенням та ефективністю впровадження державних програм. Саме тому детальний аналіз організації роботи виконавчих органів Клеванської ТГ та їх спроможності реалізовувати державну політику є актуальним і важливим завданням.

Соціально-економічні процеси в громаді, рівень її розвитку, а також результати діяльності органів управління залежатимуть від того, наскільки збалансовано та ефективно на місцевому рівні поєднуються інтереси держави й потреби населення. Державна політика — це сукупність цілей, інструментів, форм та методів діяльності державних органів щодо вирішення суспільно значущих проблем. Однак її реалізація в багатьох сферах побудована саме на діяльності місцевого самоврядування. Виконавчі органи громад фактично є «посередником» між державою та населенням, виконуючи функції організації послуг, контролю за виконанням законодавства, реалізації державних програм, ухвалення місцевих рішень та забезпечення належної якості управління. Тому дослідження їх потенціалу та реальної результативності має як наукове, так і прикладне значення.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі механізмів реалізації державної політики виконавчими органами Клеванської територіальної громади та визначенні напрямів підвищення їх ефективності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Розкрити теоретичні основи державної політики та визначити місце органів місцевого самоврядування в її реалізації.
2. Проаналізувати нормативно-правову базу, що регламентує діяльність виконавчих органів громад.

3. Охарактеризувати Клеванську територіальну громаду, її соціально-економічні особливості та структуру виконавчих органів.

4. Дослідити стан і результати реалізації державних політик у ключових сферах управління громадою.

5. Визначити проблеми й фактори, що впливають на ефективність діяльності виконавчих органів.

6. Розробити пропозиції щодо підвищення результативності виконання державних програм та поліпшення управління в громаді.

Об'єкт дослідження — процес реалізації державної політики органами місцевого самоврядування.

Предмет дослідження — механізми, форми, інструменти та результати реалізації державної політики виконавчими органами Клеванської територіальної громади.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, порівняльний метод, системний аналіз, структурно-функціональний підхід, контент-аналіз нормативних документів, статистичний метод, методи соціологічного спостереження та експертного оцінювання. Використання цих методів дає змогу здійснити комплексне дослідження діяльності виконавчих органів, оцінити їх ефективність та розробити практичні рекомендації.

Наукова новизна роботи полягає у здійсненні цілісного аналізу механізмів реалізації державної політики на рівні Клеванської ТГ, що дозволяє ідентифікувати специфічні особливості цієї громади та запропонувати практичні шляхи удосконалення роботи її виконавчих структур. Робота пропонує узагальнений підхід до оцінки ефективності місцевого управління через призму реалізації державних програм, що може бути використано для дослідження інших територіальних громад.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання сформульованих пропозицій у діяльності виконавчих органів Клеванської ТГ, а також інших громад, які прагнуть підвищити ефективність

управлінських процесів, оптимізувати виконання державної політики та покращити взаємодію між владою та мешканцями. Рекомендації можуть бути використані при розробці місцевих програм розвитку, стратегічних планів, удосконаленні внутрішніх процедур роботи виконавчого апарату.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Поняття та сутність державної політики

Державна політика є однією з базових категорій науки державного управління, оскільки вона визначає цілеспрямовану діяльність держави щодо організації та регулювання суспільних процесів. У сучасному розумінні державна політика охоплює комплекс рішень, дій та заходів, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку держави, підвищення добробуту громадян та підтримання соціальної рівноваги.

Державна політика — це цілеспрямована діяльність (система рішень, законів, дій), що здійснюється органами влади для вирішення суспільних проблем, реалізації загальнозначущих цілей розвитку суспільства та регулювання взаємодії між соціальними групами, що втілюється в конституціях, законодавстві та фінансових пріоритетах [1]. Її суть полягає у формуванні принципів і заходів для управління державою та забезпечення порядку, досягнення злагоди та задоволення інтересів різних верств населення через конкретні дії.

У науковій літературі державна політика визначається як система цілей, рішень і дій органів державної влади, спрямованих на розв'язання суспільно значущих проблем. Це складний багатокомпонентний процес, який включає аналіз суспільних потреб, формування альтернатив, ухвалення управлінських рішень, їх реалізацію та оцінювання результативності [3].

Сутність державної політики полягає у визначенні стратегічних напрямів розвитку країни та забезпеченні умов для реалізації суспільних інтересів. Держава виконує функцію регулювання суспільних процесів шляхом створення правових, організаційних, економічних та інформаційних механізмів впливу.

У цьому сенсі державна політика є інструментом узгодження інтересів різних соціальних груп, інститутів громадянського суспільства та владних структур.

Державна політика має такі ключові характеристики: системність, ієрархічність, цілеспрямованість, нормативність, легітимність та результативність. Вона включає низку структурних елементів, серед яких: суб'єкти (державні органи, місцеве самоврядування, громадські інституції), об'єкти впливу (соціальні, політичні, економічні процеси), цілі, механізми реалізації, інструменти (правові, адміністративні, економічні), а також результати та їх оцінка.

Функції державної політики охоплюють регулятивну, соціальну, розподільчу, стабілізаційну, інноваційну та комунікативну сфери [8]. Через цей функціональний комплекс держава забезпечує ефективну взаємодію із суспільством, підтримує порядок, сприяє розвитку економіки та забезпечує соціальний захист населення.

Важливою є також різниця між державною політикою та політикою місцевого самоврядування. Якщо перша має загальнонаціональний характер і визначає стратегічні напрями розвитку держави, то друга конкретизує ці рішення на локальному рівні, враховуючи потреби територіальних громад та особливості їх розвитку. Таким чином, державна та місцева політика перебувають у тісній взаємодії, забезпечуючи багаторівневу систему публічного управління.

Отже, державна політика виступає фундаментом діяльності державних інституцій і є важливим чинником соціально-економічного розвитку [12]. Вона визначає вектор руху суспільства, структурує взаємовідносини між державою та громадянами та забезпечує реалізацію національних інтересів на всіх рівнях управління.

У сучасних умовах розвитку суспільства державна політика виступає ключовим інструментом реалізації функцій держави, забезпечення суспільних потреб та досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку. Вона є складним багаторівневим процесом, що охоплює формування, прийняття,

реалізацію та оцінювання управлінських рішень, спрямованих на регулювання суспільних відносин у різних сферах життєдіяльності.

У науковій літературі поняття «державна політика» трактується по-різному. Зокрема, державну політику розглядають як цілеспрямовану діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, спрямовану на вирішення суспільно значущих проблем шляхом використання владних повноважень і ресурсів [13]. Інші дослідники визначають її як систему взаємопов'язаних рішень і дій, які реалізуються публічними інститутами з метою досягнення загальнонаціональних і локальних інтересів [12].

Державна політика охоплює не лише діяльність центральних органів виконавчої влади, а й активну участь регіональних та місцевих органів управління, що особливо актуалізується в умовах децентралізації. У цьому контексті вона постає як інтегрований механізм взаємодії різних рівнів публічної влади, спрямований на забезпечення сталого розвитку територій та підвищення якості життя населення [3].

Сутність державної політики полягає у здатності держави цілеспрямовано впливати на соціально-економічні процеси, координувати інтереси різних соціальних груп та забезпечувати баланс між суспільними й приватними інтересами. Вона реалізується через правові, організаційні, економічні, фінансові, соціальні та інформаційні інструменти, які формують систему державного регулювання [4].

Важливою характеристикою державної політики є її публічний характер, що передбачає відкритість, прозорість, підзвітність і участь громадськості у процесі її формування та реалізації. У сучасних демократичних державах державна політика дедалі більше орієнтується на принципи партнерства між владою, бізнесом і громадянським суспільством [5].

З позицій публічного управління державна політика розглядається як безперервний управлінський цикл, що включає такі етапи: ідентифікацію проблеми, формування порядку денного, розроблення альтернативних рішень, ухвалення рішень, реалізацію, моніторинг та оцінювання результатів. Кожен із

цих етапів вимагає залучення відповідних інституцій, ресурсів та управлінських компетенцій [6].

Особливої актуальності питання сутності державної політики набуває в умовах реформування системи місцевого самоврядування. Передача повноважень і ресурсів на місцевий рівень зумовлює трансформацію державної політики у територіально орієнтовану, що враховує специфіку громад, їх потенціал та потреби. Таким чином, органи місцевого самоврядування стають ключовими суб'єктами реалізації державної політики на місцях [7].

Отже, державна політика є багатокomпонентним явищем, що поєднує стратегічні цілі держави, управлінські рішення, інституційну взаємодію та практичну діяльність органів публічної влади. Її ефективність значною мірою залежить від узгодженості дій усіх рівнів влади, якості управлінських рішень та активної участі громадськості у процесах публічного управління.

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління державна політика посідає центральне місце у процесі регулювання суспільних відносин та забезпечення сталого розвитку держави і територіальних громад. Вона виступає ключовим інструментом реалізації функцій держави, спрямованим на досягнення суспільно значущих цілей, задоволення потреб населення та забезпечення балансу між інтересами держави, громади й окремих громадян.

Державна політика формується в умовах складної соціально-економічної, політичної та інституційної динаміки, що зумовлює необхідність її наукового осмислення, концептуального визначення та практичного вдосконалення. Особливої актуальності це питання набуває в контексті децентралізації влади, коли значна частина повноважень і відповідальності за реалізацію державної політики передається органам місцевого самоврядування.

У науковій літературі відсутнє єдине універсальне визначення поняття «державна політика», що пояснюється багатовимірністю цього явища. У широкому розумінні державна політика розглядається як цілеспрямована діяльність органів публічної влади, спрямована на вирішення суспільних проблем та досягнення стратегічних цілей розвитку.

Згідно з класичним підходом, державна політика — це курс дій або бездіяльності, обраний органами влади для впливу на певну сферу суспільних відносин. Такий підхід підкреслює, що навіть відмова від втручання може бути усвідомленим політичним рішенням. Інші науковці трактують державну політику як систему взаємопов'язаних управлінських рішень, які приймаються та реалізуються у межах визначених повноважень із використанням державних ресурсів.

В українській науковій школі публічного управління державна політика часто визначається як сукупність цілей, принципів, механізмів і заходів, що реалізуються органами державної влади та місцевого самоврядування з метою регулювання соціально-економічних процесів і забезпечення публічних інтересів.

Таким чином, державна політика має комплексний характер і поєднує в собі стратегічний, нормативний, організаційний та практичний компоненти [14].

Сутність державної політики проявляється через низку ключових характеристик, які визначають її зміст та функціональне призначення.

По-перше, державна політика має публічний характер, оскільки спрямована на задоволення загальносуспільних потреб і реалізується від імені держави. Вона базується на принципах відкритості, прозорості, підзвітності та участі громадськості у процесах формування й реалізації політичних рішень.

По-друге, державна політика є цілеспрямованою діяльністю, що передбачає наявність чітко визначених цілей, пріоритетів і очікуваних результатів. Вона не є хаотичним набором рішень, а формується на основі стратегічного бачення розвитку держави та територій.

По-третє, державна політика має інституційний характер, оскільки реалізується через систему органів державної влади та місцевого самоврядування, кожен з яких виконує визначені функції та несе відповідальність за прийняті рішення.

По-четверте, вона є ресурсно забезпеченою діяльністю, що передбачає використання фінансових, матеріальних, кадрових, інформаційних та інших

ресурсів. Рівень ефективності державної політики значною мірою залежить від наявності та якості ресурсного забезпечення.

Державна політика виконує низку важливих функцій, серед яких ключовими є:

- регулятивна функція, що полягає у впливі на суспільні процеси через нормативно-правові акти, програми та управлінські рішення;
 - соціальна функція, спрямована на забезпечення соціального захисту населення, рівного доступу до базових послуг та підвищення якості життя;
- економічна функція, яка реалізується через стимулювання економічного розвитку, підтримку підприємництва, інвестицій та зайнятості;
- інтеграційна функція, що забезпечує узгодження інтересів різних соціальних груп, територій та інститутів;
- стабілізаційна функція, яка полягає у підтриманні соціально-політичної стабільності та запобіганні кризовим явищам.

З позицій теорії публічного управління державна політика розглядається як безперервний управлінський цикл, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів [16]:

1. виявлення та формулювання проблеми
2. формування порядку денного
3. розроблення альтернативних варіантів рішень
4. прийняття управлінського рішення
5. реалізація політики
6. моніторинг і оцінювання результатів

Кожен із цих етапів передбачає залучення відповідних суб'єктів, використання аналітичних інструментів та забезпечення зворотного зв'язку.

Державна політика реалізується на кількох рівнях:

- національному (центральні органи державної влади);
- регіональному (обласні державні адміністрації);
- місцевому (органи місцевого самоврядування).

У контексті децентралізації саме місцевий рівень набуває особливого значення, оскільки органи місцевого самоврядування стають безпосередніми

виконавцями державної політики у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, місцевого економічного розвитку.

Реалізація державної політики на місцевому рівні передбачає тісну взаємодію між центральною владою та територіальними громадами [15]. Органи місцевого самоврядування не лише виконують делеговані повноваження, а й адаптують державну політику до специфіки конкретної території, враховуючи її соціально-економічні, демографічні та культурні особливості.

У цьому контексті державна політика набуває територіально орієнтованого характеру, що підвищує її ефективність та суспільну легітимність.

Сучасна державна політика формується в умовах глобалізації, цифровізації, воєнних та соціально-економічних викликів. Це потребує:

- підвищення гнучкості управлінських рішень;
- використання інноваційних управлінських інструментів;
- залучення громадськості та експертного середовища;
- розвитку електронного урядування.

Державна політика є складним багатовимірним явищем, що поєднує стратегічні цілі, управлінські рішення та практичну діяльність органів публічної влади. Її ефективність визначається якістю управлінських рішень, узгодженістю дій різних рівнів влади та активною участю громадянського

1.2 Роль і місце органів місцевого самоврядування у реалізації державної політики

Органи місцевого самоврядування є ключовими елементами системи публічної влади та відіграють важливу роль у процесі реалізації державної політики. У сучасних умовах децентралізації та реформування територіальної організації влади значення органів місцевого самоврядування істотно зростає, адже саме вони знаходяться найближче до населення та найповніше володіють інформацією про реальні потреби, проблеми та потенціал розвитку територіальних громад [22].

Місцеве самоврядування, відповідно до Європейської хартії місцевого самоврядування, ґрунтується на принципах автономії, субсидіарності, підзвітності та відкритості. Це означає, що державна політика набуває повноцінного змісту лише за умови її ефективної реалізації на місцевому рівні. Таким чином, місцеві ради, виконавчі комітети та сільські, селищні й міські голови є не лише інституційними виконавцями, але й повноправними суб'єктами формування державної політики, особливо в тих сферах, що безпосередньо стосуються життя громади.

Процес реалізації державної політики органами місцевого самоврядування можна розглядати як комплекс взаємопов'язаних управлінських дій, що включають [27]:

1. Адаптацію загальнодержавних рішень до потреб громади. Місцеві органи влади коригують, уточнюють та деталізують державні політики, враховуючи локальні умови, демографічні, економічні та соціальні особливості.
2. Формування локальних програм і стратегій. На основі державних пріоритетів громади розробляють стратегії розвитку, цільові програми, плани соціально-економічного та культурного розвитку.
3. Організацію надання публічних послуг. Понад 70 % публічних послуг, якими користуються громадяни, надаються саме органами місцевого самоврядування (адміністративні,

соціальні, комунальні, освітні, культурні тощо), що підкреслює роль місцевого рівня як основного «фронт-офісу» держави.

4. Управління бюджетними ресурсами та розвитком території. Місцеві бюджети є інструментом реалізації політики на рівні громади. В умовах бюджетної децентралізації вони отримали більше надходжень та можливості фінансувати проекти розвитку.
5. Забезпечення громадської участі та демократичної легітимності рішень. Органи місцевого самоврядування активно взаємодіють із громадськістю, використовуючи механізми громадських слухань, електронних петицій, консультативних рад, бюджету участі.
6. Моніторинг і оцінка результативності політики. Саме на місцевому рівні найпростіше відслідковувати якість і ефективність реалізації державних рішень, адже їх вплив відчувається безпосередньо в житті громади.

Органи місцевого самоврядування виконують низку важливих функцій, серед яких [15]:

- виконавчо-розпорядча, що включає управління комунальним господарством, інфраструктурою, благоустроєм, земельними ресурсами;
- регуляторна, що проявляється у встановленні місцевих правил, нормативів, процедур;
- соціальна, що охоплює захист вразливих груп, підтримку освіти, культури, спорту;
- економічна, спрямована на розвиток підприємництва, залучення інвестицій, створення робочих місць;
- комунікативна, яка забезпечує ефективний діалог між владою і громадою;
- інтеграційна, що зводиться до поєднання державних і локальних інтересів.

Ці функції забезпечують місцевим органам влади можливість виступати активним суб'єктом державної політики, а не лише її технічним виконавцем.

Місцеве самоврядування у вертикалі публічної влади має подвійний статус:

- з одного боку, це самостійний рівень влади, який має власні повноваження та фінансову автономію;
- з іншого — це складова частина системи публічної влади, що забезпечує реалізацію державної політики.

Його місце визначається такими параметрами:

- інституційна самостійність, закріплена Конституцією України та Хартією місцевого самоврядування;
- операційна наближеність до громадян, що забезпечує доступність управління;
- фінансова спроможність, отримана завдяки реформі децентралізації;
- повноваження в ключових сферах, що визначають якість життя (освіта, медицина, ЖКГ, соціальний захист, інфраструктура) [39].

Таким чином, місцеве самоврядування стає основою реалізації державної політики через свою близькість до громади, оперативність реагування та здатність управляти ресурсами.

Взаємодія державних органів і органів місцевого самоврядування:

Ефективна реалізація державної політики потребує узгодженої взаємодії, яка охоплює:

- нормативно-правове регулювання, яке встановлює рамки і стандарти діяльності;
- бюджетні трансферти, що забезпечують виконання делегованих повноважень;
- методичну та консультативну підтримку з боку державних інституцій;
- державний нагляд, що гарантує дотримання законності при здійсненні місцевих функцій;
- партнерські формати, такі як міжмуніципальне співробітництво, участь громад у державних програмах, спільні проекти.

Такий характер взаємодії забезпечує не лише виконання державних рішень, але й сприяє формуванню більш ефективної, адаптованої до потреб людей політики.

Сучасна реформа децентралізації в Україні суттєво змінила баланс влади на користь місцевих громад [31]. Це проявилось у:

- переданні значної частини адміністративних та фінансових повноважень;
- розширенні впливу громад на планування територій;
- збільшенні бюджетних надходжень;
- створенні спроможних територіальних громад, здатних формувати власну політику розвитку;
- посиленні відповідальності органів місцевого самоврядування перед населенням.

Таким чином, органи місцевого самоврядування стали не лише інструментом реалізації державної політики, а й одним із головних її рушіїв.

Діяльність виконавчих органів Клеванської територіальної громади відбувається в умовах суттєвих суспільних, фінансових та управлінських змін, що зумовлює низку системних проблем та викликів. Вони впливають на якість надання послуг населенню, розвиток інфраструктури і реалізацію державної політики на місцевому рівні.

Однією з ключових проблем є обмеженість фінансових ресурсів, що не дозволяє повною мірою забезпечити виконання делегованих державою повноважень та власних функцій місцевого самоврядування [35]. Зростання витрат на комунальну інфраструктуру, соціальні програми та утримання бюджетних установ значно випереджає темпи наповнення місцевого бюджету. Внаслідок цього виникає залежність від міжбюджетних трансфертів, що знижує фінансову автономію громади.

Наступним викликом є кадровий потенціал. У структурних підрозділах наявний дефіцит висококваліфікованих спеціалістів, зокрема у сферах стратегічного планування, цифровізації, земельних відносин, інвестиційного менеджменту. В умовах високої конкуренції з приватним сектором важко

забезпечити достатній рівень мотивації персоналу через обмежені можливості оплати праці.

Важливою проблемою залишається недостатній рівень цифрової трансформації управлінських процесів, нерівний доступ мешканців громади до електронних послуг, а також слабка інтеграція внутрішніх інформаційних систем. Це знижує оперативність прийняття рішень, ускладнює документообіг і комунікацію між підрозділами [71].

Крім того, у громаді відчутні нерозвиненість інфраструктури та зношеність комунальних мереж, що створює додаткове навантаження на виконавчі органи. Ситуацію ускладнюють виклики воєнного часу: необхідність забезпечення безпеки населення, підтримка внутрішньо переміщених осіб, збільшення соціального навантаження.

Значною проблемою є також недостатня участь громадян у прийнятті рішень та низький рівень довіри до органів місцевої влади. Це зумовлено обмеженою комунікацією, низькою прозорістю щодо результатів управлінських дій, що потребує вдосконалення механізмів публічності та підзвітності влади перед громадою.

Не менш актуальним викликом є нестабільність і часті зміни законодавства, що регулює діяльність місцевого самоврядування. Часто оновлені норми потребують додаткових ресурсів та адаптації, що ускладнює планування роботи виконавчих структур.

Отже, діяльність виконавчих органів Клеванської територіальної громади супроводжується комплексом проблем соціального, економічного, кадрового та організаційного характеру. Їх подолання потребує стратегічного підходу, залучення державної підтримки, підвищення управлінської компетентності та активного співробітництва влади з громадянськістю для забезпечення сталого розвитку території [19].

Аналіз проблем за сферами:

Сфера / напрям діяльності	Основні проблеми / виклики
Фінанси / бюджет	<ul style="list-style-type: none">• Обмежені власні доходи громади;• Недостатність коштів для ремонту інфраструктури та оновлення комунальних мереж;• Залежність від державних субвенцій і трансфертів;• Необхідність співфінансування проєктів, що обмежує реалізацію багатьох ініціатив.
Кадровий потенціал управління	<ul style="list-style-type: none">• Недостатня кількість кваліфікованих спеціалістів (планування, інвестиції, цифровізація, проєктна діяльність);• Перевантаженість співробітників;• Низька мотивація через обмежене фінансування;• Відсутність системи регулярного підвищення кваліфікації.
Інфраструктура та комунальне господарство	<ul style="list-style-type: none">• Зношені комунальні мережі (водопостачання/водовідведення, дороги, освітлення тощо);• Обмежені ресурси для ремонту й модернізації;• Ускладнення утримання комунального майна через відсутність достатніх бюджетних ресурсів.
Цифровізація та інформаційні сервіси	<ul style="list-style-type: none">• Слабка цифрова інфраструктура: недостатньо систем автоматизації, електронного документообігу, обмежений доступ до онлайн-послуг;• Нерівний доступ мешканців до інтернету або цифрових сервісів;• Відсутність сучасних інформаційних систем для планування, моніторингу, комунікації.

Сфера / напрям діяльності

Основні проблеми / виклики

- Зростання соціального навантаження (особливо у воєнний час): підтримка внутрішньо переміщених осіб, Соціальна сфера соціальний захист, медичні та гуманітарні потреби; та послуги для населення
- Обмежені можливості для розвитку освіти, культури, дозвілля, молодіжної політики;
- Недостатня матеріально-технічна база соціальних закладів.
- Низький рівень залучення мешканців у процес прийняття рішень; Громадська участь управлінська прозорість
- Недостатня комунікація між владою та громадою;
- Відсутність або слабкі механізми громадських слухань, петицій, прозорості звітності;
- Слабка довіра населення до місцевої влади.

SWOT-аналіз громади:

Внутрішні чинники

Зовнішні чинники

Сильні сторони (Strengths)

Можливості (Opportunities)

- ✓ Наявність територіальної громади як адміністративної одиниці з державних субвенцій та грантів для певним фінансовим і організаційним розвитку інфраструктури, соціальних ресурсом.
- ✓ Можливість залучення громади як адміністративної одиниці з державних субвенцій та грантів для певним фінансовим і організаційним розвитку інфраструктури, соціальних ресурсом.
- ✓ Локальне самоврядування дає змогу оперативно реагувати на потреби міжнародних та національних громади, приймати рішення, адаптовані програмах розвитку, інвестиціях, до місцевих умов.
- ✓ Потенціал для участі в партнерствах, проєктах відновлення.
- ✓ Мале/середнє населення, що дозволяє краще враховувати інтереси інфраструктури (комунальні мережі,
- ✓ Реконструкція та модернізація

Внутрішні чинники

Зовнішні чинники

громади, більш тісний контакт влади та дороги), що підвищить якість життя, мешканців.

залучить нових жителів або інвесторів.

Слабкі сторони (Weaknesses)

Загрози (Threats)

X Обмежені бюджетні ресурси, недостатність власних доходів для повного покриття потреб.

Економічна нестабільність, скорочення субвенцій та дотацій.

X Кадровий дефіцит висококваліфікованих спеціалістів, відтік молоді, недостатня мотивація.

Військові, безпекові, соціально-економічні виклики (наслідки війни, переселення, інфляція), що підвищують навантаження на громаду.

X Зношена інфраструктура, комунальні мережі, потреба в капітальних ремонтах, реконструкції.

Демографічні зміни, трудова міграція, скорочення населення, зменшення податкової бази.

X Низький рівень цифровізації та нормативні вимоги, що потребують інформаційна/цифрова інфраструктура.

Зміни в законодавстві, нові додаткових ресурсів, адаптації, можуть ускладнити діяльність органів місцевого самоврядування.

1.3 Правові засади діяльності виконавчих органів місцевого самоврядування в Україні

Правові засади діяльності виконавчих органів місцевого самоврядування в Україні формуються на основі сукупності нормативно-правових актів різної юридичної сили, які визначають їх статус, повноваження, структуру, механізми взаємодії з іншими органами влади та порядок реалізації державної політики на місцевому рівні. Ці засади охоплюють конституційні положення, закони, підзаконні акти, а також міжнародні документи, ратифіковані Україною.

Базовим актом, що визначає систему місцевого самоврядування, є Конституція України, зокрема розділ XI «Місьцеве самоврядування» [1].

У статтях 140–146 Конституція закріплює:

- право територіальних громад на самостійне вирішення питань місцевого значення;
- організацію місцевого самоврядування через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи;
- незалежність місцевого самоврядування в межах повноважень;
- власну компетенцію громад та делеговані державою повноваження;
- матеріальну і фінансову основу самоврядування.

Конституція гарантує, що виконавчі органи місцевих рад здійснюють виконавчо-розпорядчі функції, забезпечуючи виконання як власних, так і делегованих державою повноважень.

Головним спеціальним законом є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997 р.) [2], який визначає:

- структуру виконавчих органів місцевих рад (виконкоми, управління, відділи);
- форми їх діяльності;
- порядок формування виконавчих комітетів;
- компетенцію у сфері бюджету, земельних відносин, ЖКГ, соціального захисту, освіти, економічного розвитку;
- відповідальність та підзвітність.

У законі чітко розмежуються власні (самоврядні) та делеговані повноваження, що забезпечує правову визначеність діяльності виконавчих органів [80].

Важливе значення також мають такі закони:

- «Про місцеві державні адміністрації» — регламентує взаємодію виконавчих органів місцевого самоврядування з державними адміністраціями;
- «Про службу в органах місцевого самоврядування» — встановлює правовий статус посадових осіб, їх права та обов'язки;
- Бюджетний кодекс України — визначає правила формування та виконання місцевих бюджетів, фінансову автономію громад;
- Земельний кодекс України — регламентує земельні повноваження, управління ресурсами;
- Закони у сферах освіти, охорони здоров'я, соціальної політики, містобудування — визначають секторальні інструменти реалізації державної політики.

Підзаконні нормативні акти – це Постанови Кабінету Міністрів України, накази міністерств, регламенти, методичні рекомендації є важливою складовою правового регулювання [56]. Вони деталізують порядок:

- надання адміністративних і соціальних послуг;
- здійснення бюджетного планування;
- роботи центрів надання адміністративних послуг;
- реалізації державних програм та субвенцій;
- організації діловодства, документообігу, звітності.

Саме підзаконний рівень забезпечує практичність реалізації законодавчих норм на місцевому рівні.

Правові засади також включають локальні нормативні акти громади, зокрема:

- статут територіальної громади;
- регламент роботи селищної ради;
- регламент роботи виконавчого комітету;
- положення про відділи;

- правила благоустрою, утримання територій, земельні положення;
- програми соціально-економічного та стратегічного розвитку.

Ці документи адаптують загальнонаціональні норми до місцевих умов, забезпечують прозорість і чіткість функціонування виконавчих органів.

Україна є стороною Європейської хартії місцевого самоврядування (1985 р.), яка визначає фундаментальні принципи місцевої демократії [66]:

- автономія громад;
- достатність ресурсів;
- право на власні структури управління;
- участь громадян у прийнятті рішень;
- захист місцевого самоврядування державою.

Принципи Хартії повинні бути інтегровані у діяльність виконавчих органів громад, що відповідає євроінтеграційному курсу України [47].

Правове забезпечення виконавчих органів місцевого самоврядування створює умови для:

- прозорості та ефективної діяльності органів влади;
 - реалізації державної політики на місцевому рівні;
 - дотримання законності та підзвітності;
- забезпечення прав і свобод жителів громади;
- формування інституційної спроможності територіальних громад.

Комплексність нормативно-правової бази дозволяє виконавчим органам повноцінно здійснювати свої функції, забезпечуючи сталість управління та якість публічних послуг [67].

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи розглянуто теоретико-методологічні підходи до розуміння державної політики та механізмів її реалізації органами місцевого самоврядування. Аналіз наукових джерел дав змогу встановити, що державна політика є комплексною системою цілей, рішень, дій і засобів, спрямованих на забезпечення сталого політичного, соціально-економічного та гуманітарного розвитку суспільства. Вона виступає основою функціонування держави та визначає вектори розвитку усіх сфер суспільного життя.

Визначено, що органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у практичному втіленні державної політики, оскільки саме на місцевому рівні відбувається безпосередній контакт влади з населенням та забезпечення доступу громадян до публічних послуг. Виконавчі органи місцевого самоврядування реалізують державні рішення через управлінські, організаційні, соціальні та контрольні заходи, адаптуючи загальнонаціональні пріоритети до локальних потреб територіальних громад.

Правові засади їхньої діяльності ґрунтуються на Конституції України, законах «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про місцеві державні адміністрації», Бюджетному та Податковому кодексах, а також підзаконних актах, що регламентують повноваження, порядок формування органів управління та механізми контролю. Саме чітка правова база забезпечує прозорість, законність і передбачуваність діяльності виконавчих органів.

У ході аналізу встановлено, що важливими інструментами реалізації державної політики на місцях є нормативно-правові, організаційно-інституційні, фінансові, інформаційно-комунікаційні та соціально-управлінські механізми. Їх комплексне застосування дозволяє не лише забезпечити реалізацію державних програм і рішень, а й створити сприятливі умови для розвитку територіальних громад, підвищення ефективності управління та зміцнення місцевої демократії.

У результаті дослідження з'ясовано, що державна політика є багатовимірним явищем, яке поєднує стратегічні цілі держави, систему управлінських рішень та практичну діяльність органів публічної влади, спрямовану на регулювання суспільних процесів і задоволення публічних інтересів.

Розкрито сутність та зміст поняття «державна політика», визначено основні наукові підходи до її трактування та обґрунтовано її роль як інструменту реалізації функцій держави в умовах демократичного розвитку та децентралізації влади. Доведено, що ефективність державної політики значною мірою залежить від узгодженості дій різних рівнів публічної влади, чіткого розмежування повноважень і наявності належного ресурсного забезпечення.

У межах розділу визначено роль і місце органів місцевого самоврядування у процесі реалізації державної політики, які в сучасних умовах виступають ключовими суб'єктами впровадження управлінських рішень на територіальному рівні. Встановлено, що саме місцеве самоврядування забезпечує адаптацію загальнодержавних політик до потреб конкретних територіальних громад, що підвищує їх результативність і соціальну легітимність.

У першому розділі було проаналізовано правові засади діяльності виконавчих органів місцевого самоврядування та визначено, що нормативно-правова база України створює необхідні умови для реалізації державної політики на місцевому рівні, водночас потребує подальшого вдосконалення з урахуванням викликів децентралізаційних процесів.

Окрему увагу приділено механізмам реалізації державної політики на місцевому рівні, зокрема правовим, організаційним, фінансовим, кадровим та інформаційним. З'ясовано, що їх ефективність залежить від інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, рівня професійної підготовки посадових осіб, а також активності громадянського суспільства.

Таким чином, теоретичний аналіз підтверджує, що реалізація державної політики органами місцевого самоврядування є багатовимірним процесом, який

поєднує правові, організаційні, фінансові, соціальні й комунікаційні аспекти. Системність та узгодженість цих елементів визначають результативність управлінських рішень, ефективність функціонування територіальних громад та рівень довіри до влади на місцях.

Теоретико-методологічні положення, викладені в першому розділі, створюють наукове підґрунтя для подальшого аналізу практики реалізації державної політики виконавчими органами Клеванської територіальної громади, що буде здійснено у наступних розділах дипломної роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ДІЯЛЬНОСТІ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ КЛЕВАНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

2.1 Загальна характеристика Клеванської територіальної громади

Клеванська територіальна громада (далі – Клеванська ТГ) утворена 29 жовтня 2017 року з адміністративним центром у селищі Клевань у складі Рівненського району Рівненської області (рис.1.).

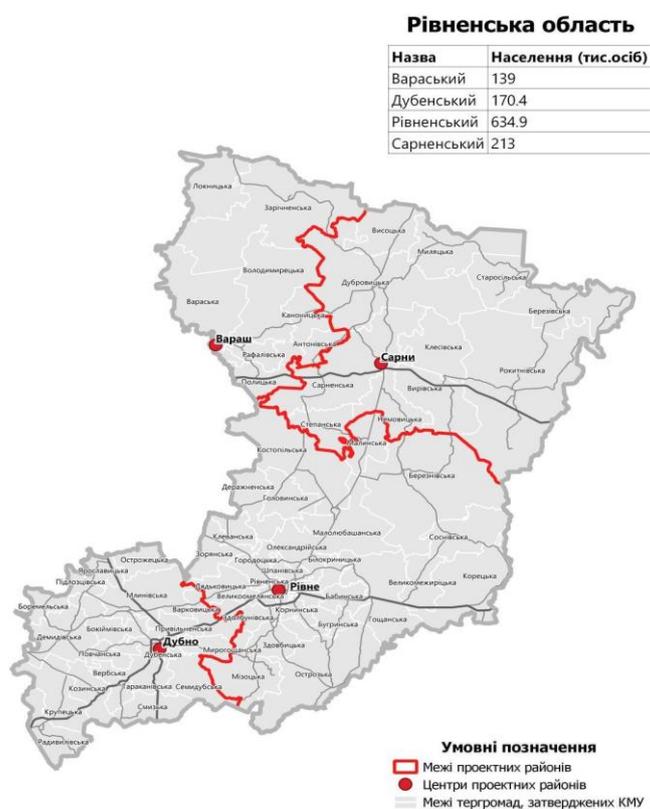


Рисунок 1. Розташування Клеванської громади у Рівненській області

Громада розташована у південно-західній частині Рівненської області, її площа становить, 110,9 км² та складає 0,6 % площі Луцького району, 0,5 % площі Рівненської області.

Утворена територіальна громада навколо адміністративного центру – селища Клевань, що розміщений на відстані 24,3 км від районного та обласного центру м. Рівне.

Громада межує з Зорянською, Городоцькою, Деражненською територіальними територіальними громадами Рівненської області та Цуманською територіальною громадою Волинської області (рис. 2.).

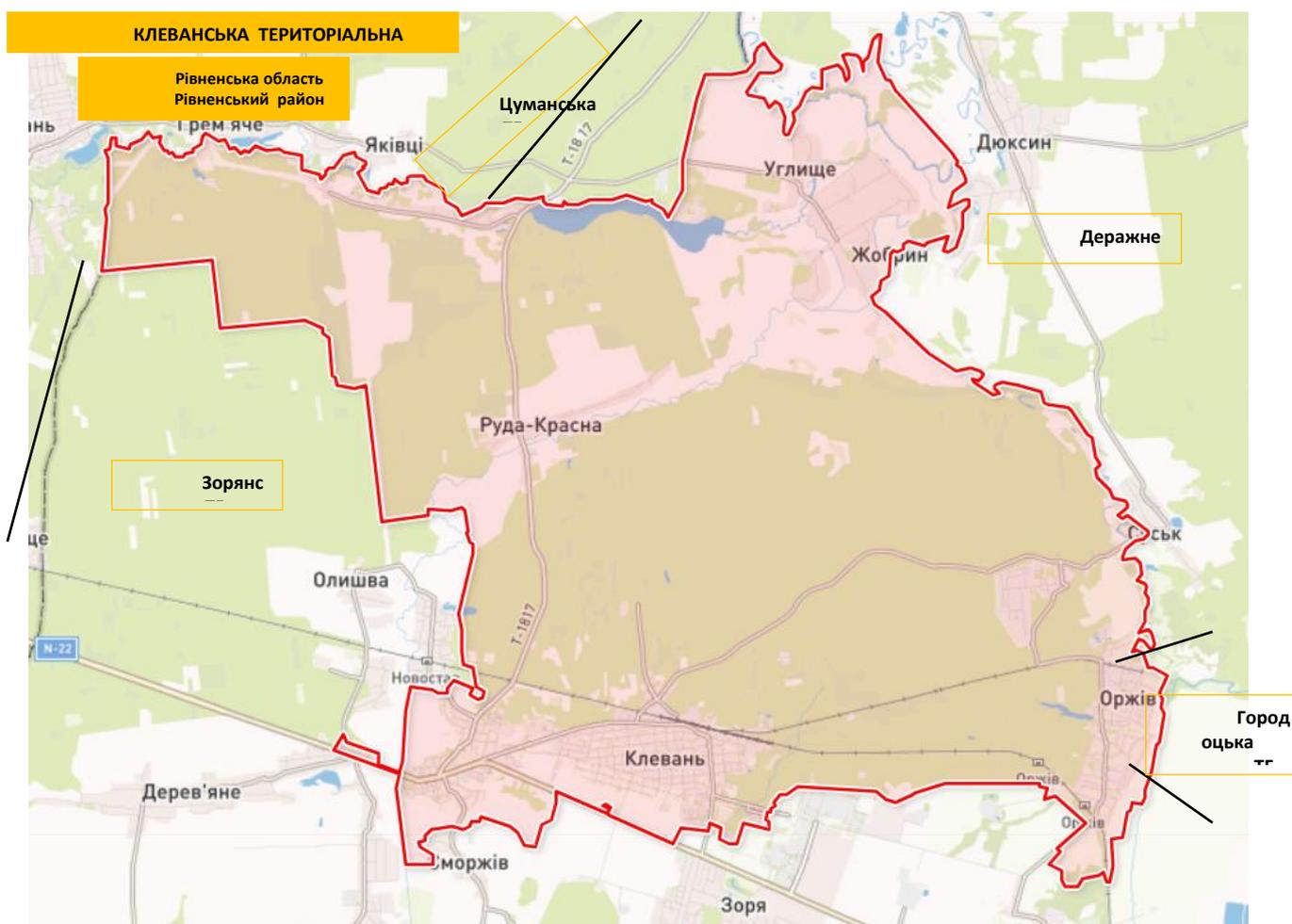


Рисунок 2. Картосхема Клеванської територіальної громади Рівненської області

Населення громади на кінець 2023 року становить 13852 особи (2,19 % населення Рівненського району, 1,2 % населення Рівненської області).

До складу Клеванської територіальної громади увійшли 6 населених пунктів: селище Клевань, селище Оржів, с. Жобрин, с. Мочулки, с. Руда-Красна, с. Углище. У громаді сформовано 2 старостинських округи (табл. 1).

Таблиця 1. Клеванська ТГ: адміністративно-територіальний поділ

Адміністративний центр - селище Клевань	6 населених пунктів: <u>селище Оржів, село Жобрин, село Мочулки, село Руда-Красна, село Углище</u>	
Адміністративний центр/ Старостинський округ	Назва населеного пункту	Площа населеного пункту, га
<i>Адміністративний центр</i>	селище Клевань	730,91
Оржівський	селище Оржів	341,80
Жобринський	с. Жобрин	485,80
	с. Руда-Красна	
	с. Мочулки	
	с. Углища	

Джерело: складено автором.

Таким чином, Клеванська територіальна громада, об'єднавши 2 селищних ради та 1 сільську раду, являє собою адміністративно-територіальну одиницю в складі 6 населених пунктів з адміністративним центром у селищі Клевань [6].

Кількість населення в кожному населеному пункті - загальна та в розрізі чоловіки/жінки представлена у табл. 2.

Таблиця 2. Чисельність населення у населених пунктах Клеванської громади

Назва населеного пункту	Жінки:	Чоловіки:	Загалом:
селище Клевань	3996	3416	7412
селище Оржів	1945	1785	3730
с. Углище	101	98	199
с. Руда-Красна	147	148	295

с. Мочулки	72	65	137
с. Жобрин	310	290	600
Загально по громаді:	6571	5802	12373

Джерело: складено автором.

Розподіл населення за віком, осіб станом на 01.10.2024 року (сумарно по всіх населених пунктах, що увійшли до складу ТГ).

Таблиця 3. Розподіл населення за віком.

Показники	2021	2022	2023
Населення у віці:			
молодшому за працездатний 0-15	1866	1936	2036
Працездатному 16-60	7989	7951	7898
старшому за працездатний 60+	2980	2844	2720

Джерело: складено автором.

Система освіти Клеванської громади є достатньо розвиненою. Включає: 4 заклади загальної середньої освіти, 4 заклади дошкільної освіти, КУ «Клеванський інклюзивно-ресурсний центр» та КЗ «Центр національно-патріотичного виховання, спорту та творчості» Клеванської селищної ради [6].

У громаді функціонують 4 заклади загальної середньої освіти - ліцеї, в яких у 2024-25 н.р. навчається 2347 учнів. Кількість персоналу в закладах загальної середньої освіти складає 218 осіб. В цілому по громаді проектна потужність закладів заповнена на 76,5 %. Серед проблем розвитку закладів освіти громади – застаріла матеріально-технічна база, низька енергоефективність. Майже всі заклади потребують проведення ремонту приміщень, проведення заходів підвищення енергоефективності тощо. З метою сталого функціонування галузі освіти в громаді, у 2023 році проведено ряд заходів: ремонт укріплень у закладах освіти громади, поточні ремонти приміщень закладів. Всі заклади загальної середньої освіти мають укріття, з

яких у 2 закладах учні навчаються за очною формою навчання, у 2 - за змішаною (очне та дистанційне).

На території Клеванської громади функціонує 3 спеціалізовані заклади освіти комунальної форми власності обласного підпорядкування, проектною потужністю 670 місць, де у 2024 -25 н.р. навчається 576 учнів.

В спеціальній школі № 1 в смт Клевань здобувають освіту учні з особливими освітніми потребами, зокрема, із порушеннями зору, розвитку. В спеціальній школі №2 в смт Клевань Рівненської обласної ради здобувають освіту учні з особливими освітніми потребами, зокрема, із порушеннями інтелектуального розвитку, розладами спектра аутизму, синдромом Дауна. В Клеванській санаторній школі здобували освіту діти із захворюваннями серцево-судинної системи, а у 2025 році заклад було реформовано в Обласний науковий ліцей в селищі Клевань Рівненської обласної ради.

У громаді функціонує 4 заклади дошкільної освіти комунальної форми власності, де у 2024 році навчається 526 дітей. У Жобринському ЗДО функціонує 2 групи дітей, у Клеванському ЗДО №2 (ясла-садок) – 4 групи, у Оржівському ЗДО «Веселка» - 8 груп, у Клеванському ЗДО №1 (ясла-садок) – 12 груп.

На території громади функціонує професійно-технічний заклад другого атестаційного рівня – Клеванський професійний ліцей, у якому навчається близько 470 учнів. Ліцей забезпечує реалізацію права громадян на здобуття професійно-технічної та повної загальної середньої освіти. Щорічно заклад випускає понад 150 випускників.

Також у громаді діє заклад позашкільної освіти - Центр національно-патріотичного виховання, спорту та творчості [6]. У закладі працює 18 гуртків (сучасний танець, народний танець, бісероплетіння, виготовлення іграшок, дитячий театр, вироби з фетру та стрічок, художня вишивка, витинанка, оригамі, цифрова фотографія, юні туристи-краєзнавці, образотворче мистецтво, декоративно-ужиткове мистецтво, паперокручення, футбол, хортинг, гурток національно-патріотичного виховання «Пласт»), у яких займається 403 дитини.

Робота закладів культури Клеванської територіальної громади становить 3 клубних, 4 бібліотечних установи та дві музичних школи. Працює 70 працівників. Гордістю Клеванської громади є народні аматорські колективи. На базі комунальному закладі «Центр культури та дозвілля» Клеванської селищної ради діють: народний аматорська хор духовної пісні, народний аматорський ансамбль народних інструментів «Експромт», народний аматорський вокальний ансамбль «Чепурушки». На базі комунального закладу «Клеванська музична школа» діють: зразковий аматорський вокальний колектив «Країна мрій» та зразковий вокальний ансамбль «Горицвіт». Мережа закладів культури і бібліотек у громаді характеризується розгалуженістю у населених пунктах громади. У трьох населених пунктах діють бібліотеки.

Громада приділяє увагу розвитку фізичної культури та спорту. На території громади на прилеглих територіях закладів загальної середньої освіти функціонує 3 спортивних зали, 6 футбольних полів (в т.ч. міні-футбол) одне з них зі штучним покриттям, 7 спортивних майданчиків для занять баскетболом, волейболом та гімнастикою.

На території громади функціонують: комунальне підприємство Клевань «Комунсервіс» та Оржівське виробниче управління житлово-комунального господарства, що надають послуги з водопостачання та водовідведення на території громади. Протяжність водопровідної системи громади складає 45,8 км, каналізаційної 15,7 км. Централізованим водопостачанням охоплено 2 з 6 населених пунктів громади, де обслуговується 8 робочих свердловин та 3 резервні. Основною проблемою є зношеність мереж водопостачання та водовідведення, що в свою чергу погіршує якість питної води та призводить до частих поривів мереж. В жахливому стані очисні системи, дана інфраструктура потребує значних капіталовкладень [32].

На території Клеванської ТГ збирання, вивіз та утилізацію твердих побутових відходів здійснює комунальне підприємство «Благоустрій» та Оржівське виробниче управління житлово-комунального господарства. Комунальне підприємство Клевань «Благоустрій» здійснює вивезення відходів

з: селища Клевань, с. Руда-Красна, с. Мочулки с. Жобрин, с. Углище. Дане підприємство має 3 пункти роздільного збирання побутових відходів та охоплює 93% населення збиранням ТПВ. Комунальне підприємство Оржівське ВУЖГК здійснює вивезення відходів з селища Оржів, де наявні 4 пункти роздільного збирання побутових відходів та охоплює 70% населення збиранням ТПВ. На даний час триває пошук місця для розміщення нового полігону ТПВ на території селища Оржів. На території громади розміщено два сміттєзвалища, в якому побутові відходи захоронюються.

Житлово-комунальна інфраструктура Клеванської територіальної громади, являє собою цілісну систему, яка забезпечує нормальну життєдіяльність мешканців громади, та сприяє функціонуванню соціальної та виробничої інфраструктури громади. Управління розвитком житлово-комунальної інфраструктури розвитку громади направлена на задоволення відповідних потреб населення, забезпечення якості життя, культури, побуту і спосіб життя. Задовільний стан та спосіб функціонування житлово-комунальної інфраструктури громади забезпечує соціальну безпеку та сталий розвиток економіки громади.

Клеванську територіальну громаду на Рівненщині визначено як однією з найбільш фінансово самодостатніх в Україні. Економіка Клеванської громади має промислову спеціалізацію. Провідне місце в економіці громади займають підприємства лісозаготівельної та лісопереробної промисловості, в сфері лісового господарства та обробної промисловості, серед них ТОВ «ОДЕК» УКРАЇНА, МП-ТзОВ «ОЛІСМА». Також донорами надходжень податків в місцевий бюджет серед промислової галузі варто відзначити ТОВ «СПІЛЬНЕ УКРАЇНСЬКО-ГРЕЦЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО «ІМТРЕКС», ТОВ «КОЛОР С.І.М.», ТОВ «ПОЛІССЯАГРОКОРМ», ТОВ «ЕСКАДА-М» [6].

БЮДЖЕТ КЛЕВАНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ:

ДОХІДНА ЧАСТИНА

Аналіз виконання бюджетів по Клеванській селищній раді за 2024 рік свідчить про те, що фінансове забезпечення здійснюється у відповідності до бюджетних призначень, передбачених рішеннями сесій «Про бюджет Клеванської селищної територіальної громади на 2024 рік», зі всіма змінами [26].

План власних надходжень за 2024 рік по загальному фонду без урахувань трансфертів виконаний в цілому на 100,98%. Із запланованих доходів в 2024 році по загальному фонду 141 544 286,90 грн. фактично отримано 142 930 269,08 грн., перевиконання доходів становить 1 385 982,18 грн. Міжбюджетні трансферти отримано в сумі 52 776 377,05 грн. По спеціальному фонду по доходах план за 2024 рік виконаний в цілому на 102,37%. Із запланованих доходів по спеціальному фонду 5 060 404,00 грн., фактично надійшло коштів до бюджету в сумі 5 180 142,57 грн.



Рис. 3. Надходження до спеціального та загального фонду (2024 р.)
(складено автором)

В структурі доходів найбільшу питому вагу мають податок та збір на доходи фізичних осіб (77.45%), єдиний податок (9.2%), податок на майно (2.1%) та акцизний податок (1.36%).

Надходження податку на доходи фізичних осіб склали 112 532 260.19 грн. Планові призначення податку виконано на 102.04 відсотки.

Фактичні надходження від справляння на території селищної ради плати за землю, що зараховується до бюджету громади, склали 5 290 063.24 гривень, план виконаний на 107.99 відсотки.

Єдиний податок, що надходить до загального фонду бюджету складає 13 180 720.17 гривень, в тому числі єдиний податок з юридичних осіб склав 788 191.13 гривень, єдиний податок з фізичних осіб 12 383 739.04 гривень, єдиний податок з сільськогосподарських товаровиробників становить 8 790.00 гривень.

Акцизного податку надійшло 11 842 416.00 гривень. Рентна плата за користування природними ресурсами становить 725 816.11 гривень, отримано податку на майно в сумі 3 057 315.48 гривень, неподаткові надходження становлять 1 333 481.32 гривень.

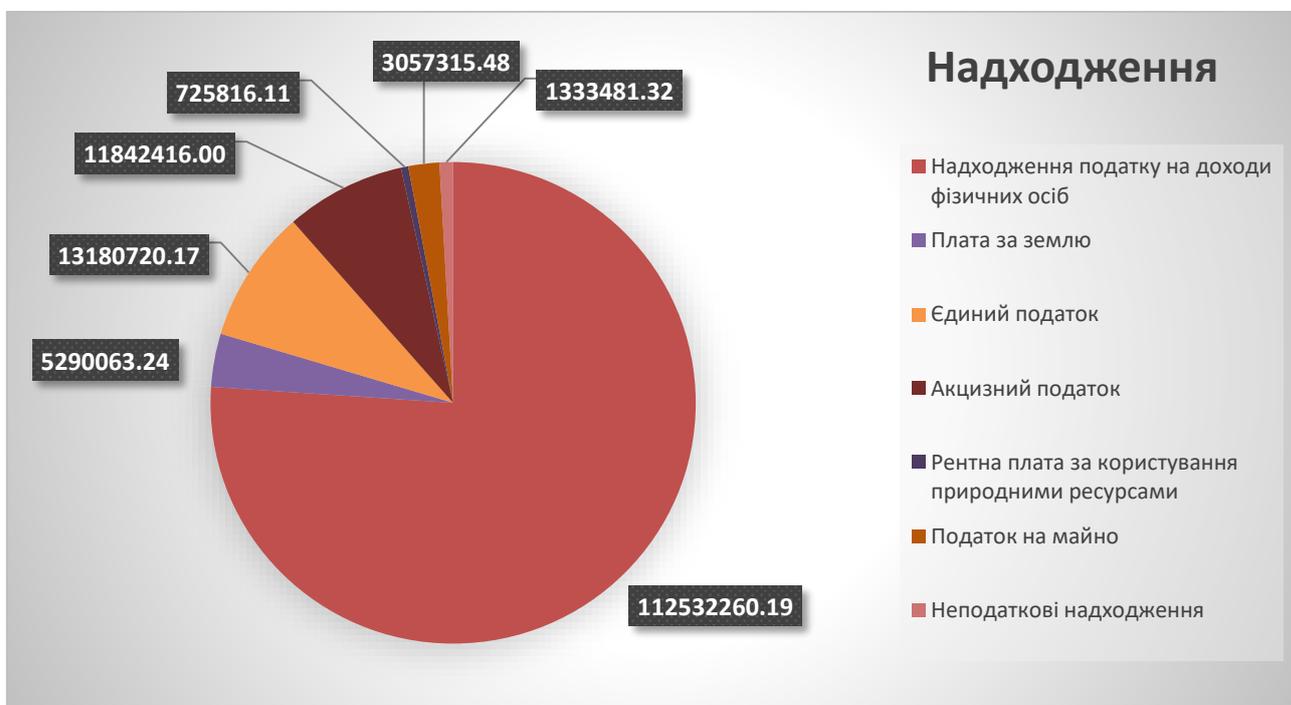


Рис. 4. Наповнення селищного бюджету (2024 р.) (складено автором)

Обсяг міжбюджетних трансфертів у 2024 році склав 52 776 377,05 гривень, в тому числі отримано [26]:

- субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на забезпечення харчуванням учнів початкових класів закладів загальної середньої освіти в сумі 2 870 359,79 грн.,

- субвенція з місцевого бюджету на забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти «Нова українська школа» за рахунок відповідної субвенції з державного бюджету у сумі 531 010,00 гривень,

- освітньої субвенції на виплату заробітної плати педагогічним працівникам в сумі 39 952 100.00 гривень,

- субвенції з місцевого бюджету на здійснення переданих видатків у сфері освіти за рахунок коштів освітньої субвенції на суму 1 828 600,00 гривень,

- субвенції з місцевого бюджету на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами за рахунок відповідної субвенції з державного бюджету на суму 571 600.00 гривень,

- субвенції з місцевого бюджету за рахунок залишку коштів субвенції на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами, що утворився на початок бюджетного періоду на суму 9 540,00 гривень,

- субвенції з місцевого бюджету за рахунок залишку коштів субвенції, що утворився на початок бюджетного періоду на суму 490 760,00 гривень

- субвенції з місцевого бюджету на виконання окремих заходів з реалізації соціального проекту «Активні парки - локації здорової України» за рахунок відповідної субвенції з державного бюджету в сумі 122 134.20 гривень.

Надходження інших субвенцій з бюджетів територіальних громад становлять 4 193 577.06 гривень [6].



Рис.5. Обсяг міжбюджетних трансфертів (2024 р.) (складено автором)

До спеціального фонду бюджету Клеванської селищної територіальної громади надійшло доходів в сумі 5 180 142,57 гривень, в тому числі:

- екологічний податок в сумі 253 658,12 гривень,
- грошові стягнення за шкоду, заподіяну порушенням законодавства про охорону навколишнього природного середовища внаслідок господарської та іншої діяльності в сумі 2 917,73 гривень,
- надходження від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно із законодавством в сумі 2 731 187,52 гривень,
- надходження бюджетних установ від додаткової (господарської) діяльності в сумі 188,4 гривень
- благодійні внески, гранди і дарунки склали 639 329,77 гривень,
- кошти від продажу земель несільськогосподарського призначення в сумі 435 172,00 гривень.

- Плата за оренду майна бюджетних установ, що здійснюється відповідно до Закону України `Про оренду державного та комунального майна` у сумі 281 159,27 гривень [26].

- Надходження бюджетних установ від реалізації в установленому порядку майна (крім нерухомого майна) у сумі 395 584,90 гривень

- Надходження, що отримують бюджетні установи від підприємств, організацій, фізичних осіб та від інших бюджетних установ для виконання цільових заходів, у тому числі заходів з відчуження для суспільних потреб земельних ділянок та розміщених на них інших об`єктів у сумі 440 944,86 гривень.



Рис. 6. Надходження до спеціального фонду (2024 р.)
(складено автором)

Таблиця 4. Найбільші платники податків до місцевого бюджету
та сума сплати в 2024 році

Код ЄДРПОУ	Назва підприємств	Сума, в грн
44768034	ЛІСИ УКРАЇНИ ДП	2151700
02000168	КНП КЛЕВАНСЬКА ЛІКАРНЯ ІМ. М. ВЕРВЕГИ	5026100
02547205	Клеванський професійний ліцей	1854982
04387094	Клеванська селищна рада	1485215
04590808	Клеванська санаторна школа	1931000
05506690	РІВНЕНСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ГОСПІТАЛЬ	7311140
13985575	Південне МУВГ	1029604
21082717	ОП «ЧЕРВОНА КАЛИНА»	1325965
21087614	Клеванська спеціальна школа №1	2437140
22568669	Клеванська спеціальна школа № 2	1426822
25315934	Клеванський ЗДО №1 (ясла-садок)	1354200
25316788	Клеванський ліцей №2	1732533
25317583	Клеванський ліцей №1	1071338
31299514	ТОВ «КОЛОР С.І.М.»	1440184
32429342	СПІЛЬНЕ УКРАЇНСЬКО-ГРЕЦЬКЕ ПІДПРИЄМСТВ ІМТРЕКС	4669527
38492302	КНП ЦЕНТР ПМСД МЕДИЧНИЙ ПРОСТІР	832767
38986599	ТОВ «ХІМІЯ ПАРК»	731949
39591251	ТОВ «ПОЛІССЯАГРОКОРМ»	730059
07893124	В/ч А4559	5934770
13977624	МП ТзОВ «ОЛІСМА»	5203100
25315561	Оржівський ліцей	1719723
25322516	ТОВ «ОДЕК» Україна	47439309
38921086	Оржівський ЗДО «Веселка»	815086

Джерело: складено автором.

Найбільші платники податків до місцевого бюджету та сума сплати в 2024 році

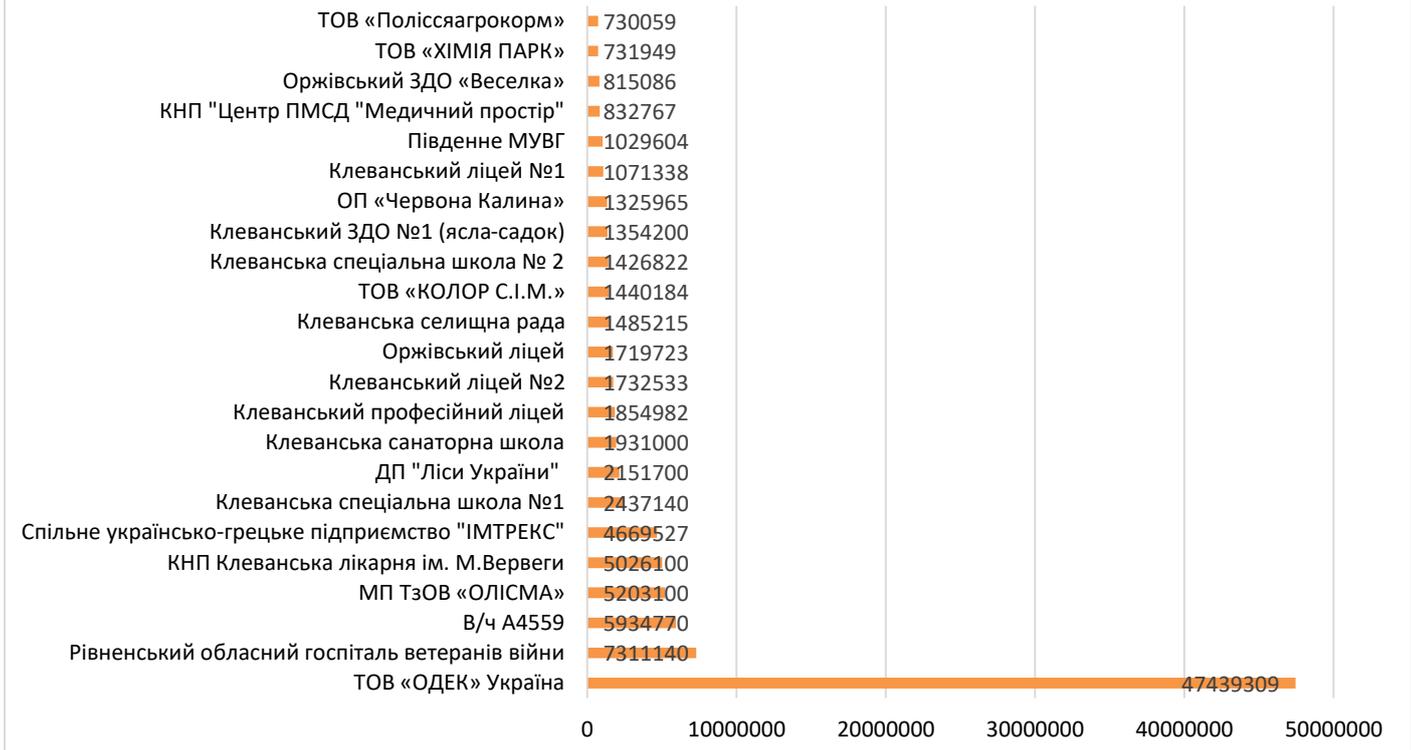


Рис. 7. Найбільші платники податків до селищного бюджету (2024 р.)
(складено автором)

ВИДАТКОВА ЧАСТИНА

В бюджеті Клеванської селищної ради освоєно видатків:

по загальному фонду за 2024 рік у сумі **184 652 919,52** грн., по спеціальному фонду у сумі 11 397 725,73 грн.



Рис. 8. Видаткова частина селищного бюджету (2024 р.)
(складено автором)

У загальній структурі видатків бюджету видатки на освіту, культуру та спорт складають в 2024 році 133 170 924,11 грн.(або 72,12 % загального обсягу).

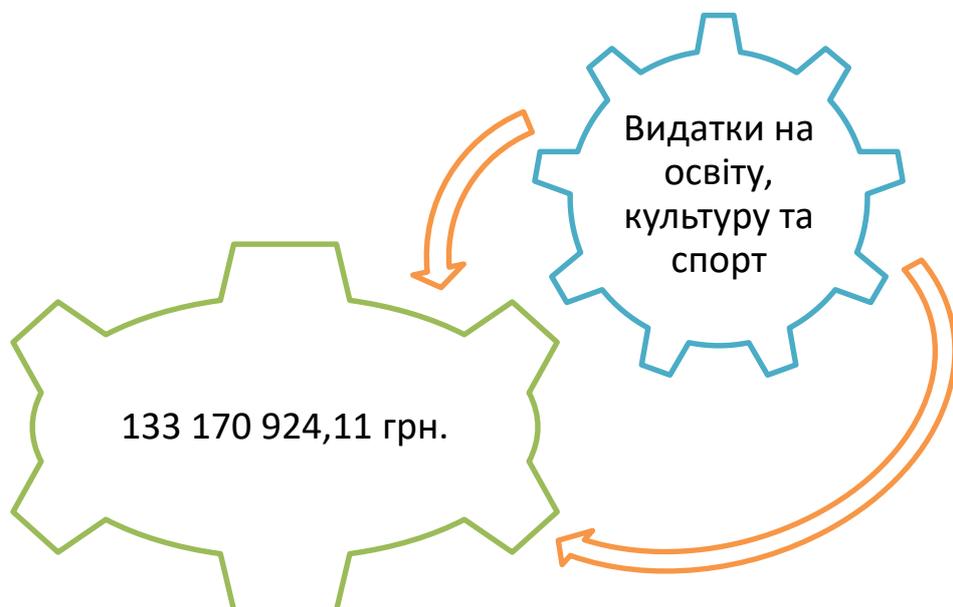


Рис. 9. Видаткова частина на освіту (2024 р.)
(складено автором)

В 2024 році передано трансфертів іншим бюджетам на суму 6 944 677,17 грн., в тому числі державному бюджету в сумі 1 528 000 грн.

- Бюджет Рівненської міської територіальної громади/трудоий архів 92 834,00 грн.

- Обласний бюджет Рівненської області/КЗ «Рівненський обласний центр реабілітації» РОР 15 000,00 грн.

- Бюджет Городоцької сільської територіальної громади/ для КНП "Центр ПМСД "Медичний простір" 1 493 198,61 грн.

- Бюджет Зорянської сільської територіальної громади/ на забезпечення співфінансування предмету «Захист України» 115 430,00 грн.

- Обласний бюджет Рівненської області/ Клеванський професійний ліцей придбання матеріалів для покращення матеріально-технічної бази 100 000,00 грн.

- Обласний бюджет Рівненської області/субвенція обласному бюджету для культурно-археологічного центру «Пересопниця» на поточний ремонт дозвілевої споруди (місток) 100 000 грн.

- Районний бюджет Рівненського району/ на виконання програми підвищення ефективності повноважень органами виконавчої влади щодо реалізації державної/ регіональної політики та впровадження реформ у Рівненському районі (архівний відділ) 50000,00 грн.

- Бюджет Шпанівської сільської територіальної громади для Шпанівського ЦПРПП 100 000,00 грн.

- Обласний бюджет Рівненської області/ КП «Клеванська лікарня імені Михайла Вервеги» для оплати енергоносіїв та покращення матеріально-технічної бази у сумі 2 194 892,21 грн.

- Обласний бюджет Рівненської області/КЗ «Здолбунівський геріатричний пансіонат» РОР 57 060,00 грн.

- Обласний бюджет Рівненської області/ Реконструкція очисних споруд продуктивністю 1000 м куб/доб смт. Оржів Рівненського району, Рівненської області 2 000 000,00 грн.

- Державний бюджет/ для Головного управління національної поліції в Рівненській області на придбання паливо-мастильних матеріалів для діяльності поліцейських офіцерів 220 000,00 грн.

- «для 4-ї Державної пожежно-рятувальної частини 3-ого Державного пожежно-рятувального загону Головного управління ДСНС України у Рівненській області» на покращення матеріально-технічної бази 100 000,00 грн.

- Державний бюджет/ для Рівненського районного відділу (з дислокацією у м. Здолбунів) Управління Служби безпеки України в Рівненській області на покращення матеріально-технічної бази підрозділу 50 000,00 грн.

- Державний бюджет / в/ч А4675 - 50 000,00 грн.

- Державний бюджет / на покращення матеріально технічної бази В/Ч А4559 – 108 000,00 грн.

- Державний бюджет / на покращення матеріально технічної бази В/Ч А4056 (закупівля квадрокоптерів) – 300 000,00 грн.

- Державний бюджет / на покращення матеріально технічної бази В/Ч А0693 (закупівля квадрокоптерів) – 200 000,00 грн.

- Державний бюджет / на покращення матеріально технічної бази В/Ч А4638 (закупівля БПЛА) – 200 000,00 грн.

- Державний бюджет / на покращення матеріально технічної бази В/Ч А4447 – 300 000,00 грн.

2.2 Організаційна структура виконавчих органів Клеванської громади

Організаційна структура виконавчих органів Клеванської територіальної громади формується відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та Статуту Клеванської ТГ. Вона забезпечує реалізацію повноважень селищної ради, виконання державної політики на місцевому рівні та надання адміністративних, соціальних, освітніх, комунальних та інших послуг мешканцям громади [6].

Організаційна структура виконавчих органів Клеванської територіальної громади визначається системою органів, що забезпечують практичне втілення рішень Клеванської селищної ради, реалізацію делегованих державою повноважень, а також виконання власних завдань місцевого самоврядування. Організаційна побудова виконавчої вертикалі громади ґрунтується на принципах законності, відкритості, підзвітності, ефективності та відповідальності перед населенням громади.

Ключову роль у формуванні та керівництві виконавчими органами відіграє селищний голова, який очолює систему виконавчої влади на місцевому рівні, представляє громаду у взаєминах з державними органами та іншими інституціями, координує діяльність структурних підрозділів, спрямовує їхню роботу відповідно до затверджених стратегічних і поточних цілей [64].

Організаційна структура Клеванської ТГ є ієрархічною, з чітким розподілом функцій:

- стратегічне управління — голова і заступник;
- координація — виконавчий комітет;
- операційна діяльність — відділи;
- надання послуг — ЦНАП та комунальні установи;
- виконання технічних робіт — КП.

Це забезпечує ефективну реалізацію державної та місцевої політики, координацію управлінських процесів і якісне надання публічних послуг [66].

В Клеванській територіальній громаді працює 26 осіб виконавчого апарату та 27 осіб виконавчих органів. Структура ради складається з 9 відділів, в тому числі 5 зі статусом юридичної особи:

Керівний склад:

Селищний голова, його ключові функції: організація роботи виконавчих органів та виконкому; представлення громади у відносинах з державою, іншими громадами й міжнародними партнерами; координація стратегічного розвитку; кадрова політика; забезпечення виконання законів України на території громади.

Заступник селищного голови з питань діяльності виконавчих органів ради - координує питання ЖКГ, інфраструктури, транспорту, комунальних підприємств; відповідає за освіту, культуру, молодіжну політику, спорт, охорону здоров'я;

Секретар селищної ради, здійснює взаємодію між депутатами селищної ради, готує засідання постійних депутатських комісій та сесії селищної ради.

Керуюча справами (секретар) виконавчого комітету - організаційне забезпечення роботи виконкому; контроль виконання рішень; документообіг; взаємодія між підрозділами ради.

Староста Жобринського старостинського округу, відповідає за виконання делегованих повноважень на території старостинського округу.



Таб. 5. Структура Клеванської територіальної громади (2024 р.)

(складено автором)

Організаційна структура виконавчих органів громади включає апарат селищної ради та функціональні виконавчі органи, створені відповідно до потреб території, чисельності населення та специфіки управлінських завдань. До ключових структурних підрозділів належать:

- Відділ юридичного та кадрового забезпечення - правове забезпечення діяльності виконавчих органів; підготовка нормативних актів; юридичний супровід рішень ради.
- Відділ бухгалтерського обліку та фінансової звітності - формує бюджет громади; здійснює контроль за витрачанням коштів; аналізує фінансову спроможність громади.
- Відділ інфраструктури, архітектури, комунальної власності та земельних відносин - управління земельними ресурсами; оформлення землекористування; видача містобудівних умов; ведення кадастру громади; організація діяльності ЖКГ; благоустрій територій; контроль комунальних підприємств; енергозбереження та інфраструктура.
- Відділ цивільного захисту, мобілізаційної роботи та військового обліку, забезпечення цивільного захисту населення та ведення обліку військовозобов'язаних жителів громади.

Виконавчі органи влади зі статусом юридичних осіб:

- Фінансовий відділ - розробляє програми розвитку; займається залученням інвестицій; проводить аналіз соціально-економічних показників.
- Відділ освіти, культури, туризму, молоді та спорту - управління закладами освіти; реалізація освітніх програм; молодіжні проекти; розвиток фізичної культури та спорту; розвиток закладів культури; збереження історичної спадщини; туристичний потенціал громади.
- Відділ соціального захисту та охорони здоров'я населення - соціальні програми; робота з вразливими категоріями;
- Відділ «Центр надання адміністративних послуг» - надання адміністративних послуг; реєстрація місця проживання; соціальні послуги; послуги земельного характеру.
- Служба у справах дітей, здійснює роботу із сім'ями, які перебувають у складних життєвих обставинах та дітьми, позбавлених батьківського піклування.

Прийняття на службу в органи місцевого самоврядування та формування складу посадових осіб селищної ради здійснюється згідно з вимогами діючого законодавства України [2].

Безпосереднє керівництво апаратом ради та організацією роботи виконавчих структур здійснює виконавчий комітет Клеванської селищної ради.

Виконавча діяльність селищної ради здійснюється через виконавчий комітет, який проводить свою роботу, спрямовану на вирішення соціально-економічних, адміністративно-господарських, житлово-комунальних та інших важливих питань громади. Виконавчим органом селищної ради є виконавчий комітет та відділи, робота яких спрямована на здійснення виконавчих функцій і повноважень місцевого самоврядування у межах діючого законодавства України [2]. Виконавчий комітет координує й контролює роботу структурних підрозділів та виконавчих органів селищної ради та установ і закладів, що належать до комунальної власності територіальної громади.

Рішенням сесії Клеванської селищної ради було створено та затверджено персональний склад виконавчого комітету у кількості 17 чоловік.

Основною формою роботи виконавчого комітету Клеванської селищної ради є його засідання. Засідання виконавчого комітету селищної ради проводяться щомісяця. Крім питань, передбачених планом роботи виконавчого комітету селищної ради, розглядаються питання поточного періоду, заяви громадян, заслуховуються звіти керівників комунальних підприємств, установ, закладів, про виконання заходів щодо підготовки до осінньо-зимового періоду, про роботу щодо обслуговування малозабезпечених та інших соціально незахищених верств населення, про роботу закладів освіти та культури, затверджуються тарифи на теплопостачання, вивіз та захоронення ТПВ, водопостачання та водовідведення, питання благоустрою території, питання цивільного захисту та територіальної оборони, затвердження змін до бюджету та інші.

Виконавчий апарат (відділи) селищної ради здійснював організаційне, правове, інформаційне, аналітичне, матеріально-технічне забезпечення

діяльності селищної ради, постійних комісій та добровільного формування Клеванської територіальної громади [4]. Забезпечував взаємодію з органами виконавчої влади, підготовку проведення сесій селищної ради, засідань постійних комісій, контроль за виконанням рішень, прийнятих радою, інших різних заходів.

Виконавчий комітет громади є колегіальним органом, що забезпечує ефективне управління громадою та створення умов для стабільного функціонування території.

Значну роль у забезпеченні ефективності виконавчої системи громади відіграє взаємодія структурних підрозділів, яка базується на функціональному розподілі повноважень та чіткій вертикалі управління. Впровадження електронного документообігу, цифрових сервісів та системи внутрішнього контролю сприяє підвищенню оперативності управлінських рішень і прозорості роботи виконавчих органів.

Організаційна структура Клеванської громади відзначається адаптивністю та орієнтацією на потреби мешканців [4]. Її побудова відповідає вимогам чинного законодавства України, принципам децентралізації та європейським стандартам діяльності органів місцевого самоврядування.

Таким чином, виконавчі органи Клеванської територіальної громади становлять цілісну систему управління, що забезпечує реалізацію державної політики на місцевому рівні, вирішення ключових питань розвитку території та створення комфортних умов для життя населення.

2.3 Механізми реалізації державної політики в основних сферах діяльності Клеванської територіальної громади

Реалізація державної політики у Клеванській територіальній громаді ґрунтується на комплексі адміністративних, організаційних, фінансових, інформаційних та партнерських механізмів, які забезпечують приведення місцевих рішень у відповідність до загальнонаціональних пріоритетів розвитку. У контексті децентралізації громада отримала значно ширші повноваження, а отже — і більшу відповідальність за ефективність управління у ключових секторах: освіті, охороні здоров'я, соціальній сфері, інфраструктурному розвитку, житлово-комунальному господарстві, екології, безпеці та місцевому економічному розвитку.

Реалізація державної політики в основних сферах діяльності Клеванської територіальної громади здійснюється на основі поєднання державних нормативних актів, стратегічних документів громади та інституційних механізмів, визначених законодавством України. В основі цих процесів лежать положення Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [1], який закріплює повноваження органів місцевого самоврядування та принципи субсидіарності, відкритості та відповідальності.

Реалізація державної політики на місцевому рівні здійснюється через систему механізмів, які забезпечують втілення загальнодержавних рішень у конкретні програми, проекти, послуги та управлінські дії. Ці механізми охоплюють організаційні, правові, фінансові, кадрові, інформаційні, комунікаційні та контрольні інструменти, що дозволяють органам місцевого самоврядування ефективно виконувати покладені на них завдання [8]. Оскільки саме громади є найближчою ланкою влади до населення, від якості цих механізмів залежить результативність державної політики загалом.

Організаційні механізми охоплюють структуру виконавчих органів місцевих рад, порядок їх взаємодії, функціональний розподіл обов'язків та систему управління.

До них належать:

- формування виконавчих комітетів, управлінь та відділів;
- визначення їхніх повноважень, завдань та відповідальності;
- розроблення регламентів роботи;
- створення дорадчих органів — координаційних рад, комісій, робочих груп;
- організація роботи центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП).

Організаційні механізми забезпечують узгодженість рішень, чіткість управлінських процесів та можливість оперативного реагування на потреби громади.

Правові механізми включають застосування законодавства, ухвалення місцевих нормативних актів і контроль за їх виконанням.

Серед них:

- прийняття рішень місцевих рад та виконавчих комітетів;
- розробка локальних програм, положень, правил благоустрою, регламентів;
- забезпечення відповідності місцевих актів законодавству України;
- правовий супровід діяльності органів місцевого самоврядування.

Правові механізми закладають нормативну основу, в межах якої реалізуються державні та місцеві політики [66].

Ефективність державної політики значною мірою залежить від фінансової спроможності громад. Основні фінансові механізми:

- формування та виконання місцевих бюджетів;
- управління доходами (податковими й неподатковими);
- залучення державних субвенцій і дотацій;
- участь у державних та регіональних програмах фінансування;
- використання механізмів державно-приватного партнерства;
- залучення міжнародної технічної допомоги.

У межах реформи децентралізації громади отримали розширений перелік фінансових інструментів, що дозволяє їм виконувати більше функцій та реалізовувати інфраструктурні проекти.

Разом з тим, ефективне управління громадою неможливе без кваліфікованого персоналу [69]. Кадрові механізми включають:

- формування професійної служби в органах місцевого самоврядування;
- підвищення кваліфікації посадових осіб;
- розроблення посадових інструкцій;
- впровадження мотиваційних інструментів;
- оцінювання результатів діяльності службовців.

Сучасний кадровий потенціал впливає на ефективність упровадження цифрових інструментів, управління проєктами та надання адміністративних послуг.

Інформаційні механізми спрямовані на забезпечення прозорості діяльності влади та інформування населення.

До них належать:

- функціонування офіційних вебсайтів громад;
- відкриті дані та електронні реєстри;
- системи електронного документообігу;
- використання цифрових платформ для подачі заяв і звернень;
- регулярне оприлюднення рішень та звітів.

Ефективні інформаційні механізми підвищують довіру до влади та забезпечують доступність публічних послуг.

Комунікаційні механізми забезпечують взаємодію влади й громадян. Серед них:

- громадські слухання;
- консультації з громадськістю;
- електронні петиції;
- «бюджет участі»;
- інструменти місцевих ініціатив та опитувань;
- співпраця з громадськими організаціями та бізнесом.

Такі механізми дозволяють органам влади враховувати думку жителів і формувати політику, орієнтовану на реальні потреби населення.

Контрольні механізми забезпечують законність та ефективність реалізації державної політики.

До них належать:

- внутрішній контроль і аудит;
- фінансовий контроль;
- моніторинг реалізації програм;
- зовнішній контроль (державний, громадський);
- оцінка результатів діяльності органів влади.

Контроль дозволяє своєчасно виявляти проблеми, удосконалювати процеси та забезпечувати відповідальність посадових осіб.

Інституційні механізми охоплюють взаємодію місцевих рад з іншими органами влади й організаціями:

- співпраця з районними та обласними державними адміністраціями;
- участь у діяльності регіональних рад розвитку;
- міжмуніципальне співробітництво (спільні проекти громад);
- партнерства з міжнародними фондами, програмами, донорами.

Такі механізми підсилюють спроможність громад реалізовувати масштабні проекти, розвивати інфраструктуру та впроваджувати інновації.

Аналіз освітніх механізмів реалізації державної політики:

Діяльність закладів освіти Клеванської територіальної громади є одним із ключових аспектів розвитку громади, що забезпечує формування інтелектуального, культурного та соціального потенціалу її мешканців. Освітня мережа Клеванської ТГ, що включає загальноосвітні школи, дошкільні навчальні заклади та позашкільні установи, функціонує в умовах реформ, що тривають, та викликів, пов'язаних з воєнним станом.

На території Клеванської селищної ради функціонує 9 освітніх закладів і одна установа: 4 заклади загальної середньої освіти, 4 заклади дошкільної освіти, 1 заклад позашкільної освіти та комунальна установа «Клеванський інклюзивно-ресурсний центр». Впродовж 2024 року всі заклади працювали за очною та змішаною формою навчання.

Загалом охоплено дошкільною освітою 548 дітей, які виховуються у 26 групах. У закладах загальної середньої освіти на кінець 2024 року навчалися 1745 дітей (76 класів). Середня наповнюваність класу – 23 учні, 70 здобувачів освіти продовжують навчання у ЗЗСО Клеванської селищної ради, перебуваючи за кордоном.

Під час підготовки закладів освіти Клеванської територіальної громади до нового навчального року, основну увагу було приділено поточному ремонту та облаштуванню укріттів для проведення безпечного освітнього процесу. У всіх закладах освіти Клеванської селищної ради встановлені системи тривожної сигналізації (тривожна кнопка) [6]. Всі заклади освіти Клеванської селищної ради мають фінансову автономію.

Відповідно до затверджених кошторисів у першу чергу проводилося фінансування захищених статей: заробітної плати, продуктів харчування та оплата комунальних послуг та енергоносіїв. Заборгованості з виплати заробітної плати працівникам освіти впродовж 2024 року не було. Педагогічним та іншим працівникам здійснюються всі виплати в повному обсязі, в тому числі, виплачено матеріальну допомогу на оздоровлення та грошову винагороду згідно ст. 57 Закону України «Про освіту» в розмірі 100% посадового окладу.

У сфері освіти механізми реалізації державної політики у Клеванській територіальній громаді включає [32]:

- управління закладами освіти через відділ освіти, культури, туризму, молоді та спорту Клеванської селищної ради, який виконує функції розпорядника бюджетних коштів, координує освітню мережу та забезпечує виконання державних стандартів;
- імплементація Нової української школи (НУШ): модернізація класів у ліцєях громади, закупівля дидактичних матеріалів та обладнання;
- цифровізація освіти: підключення шкіл до швидкісного інтернету, забезпечення ноутбуками вчителів початкової школи;

- оптимізація освітньої мережі: аналіз наповнюваності класів, облік підвезення учнів до закладів освіти;
- партнерство з державними програмами — «Спроможна школа», «Інтернет-субсидія», «Нові робочі місця для вчителів». Приклад: у 2023–2024 рр. громада отримала фінансування на модернізацію харчоблоків у Клеванському ліцеї № 1 та ЗДО «Веселка».

У сфері культури і молодіжної політики механізми реалізації державної політики у Клеванській територіальній громаді полягають у:

- управлінні будинками культури, бібліотеками, молодіжними організаціями;
- створенні державних культурних програм – «Малі міста – великі враження», «Український культурний фонд»;
- підтримці молодіжних ініціатив, розвитку молодіжного простору.

Наприклад: реконструкція території навколо замку князів Чорторійських — проєкт у партнерстві з Департаментом культури [42].

Механізми реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я передбачають:

- фінансування первинної медичної допомоги через НСЗУ, укладання декларацій мешканцями з сімейними лікарями Клеванської та Оржівської амбулаторії ЗП-СМ, Жобринським ФАПом.
- розвиток системи профілактики та раннього виявлення хвороб — проведення скринінгів, вакцинації, медичних оглядів дітей;
- державні програми: «Доступні ліки», «Доступна діагностика»;
- цифрові механізми eHealth, електронні рецепти та направлення;
- матеріально-технічне зміцнення медзакладів за рахунок субвенцій та місцевого бюджету.

Наприклад: Клеванська амбулаторія ЗП-СМ отримала новий автомобіль для виїздів медпрацівників до віддалених сіл.

У сфері соціальної політики та соціального захисту населення основними механізмами реалізації державної політики є:

- призначення державних допомог через органи соціального захисту, що працюють за принципами Мінсоцполітики;
- реєстрація внутрішньо переміщених осіб та надання їм підтримки;
- соціальні послуги на місцях: догляд вдома, підтримка людей з інвалідністю, сімей у складних життєвих обставинах;
- співпраця з міжнародними партнерами — Червоним Хрестом, благодійними фондами.

До прикладу: громада постійно отримує гуманітарну допомогу для ВПО у співпраці з міжнародними організаціями [38].

В Клеванській територіальній громаді реалізацію державної політики у сфері соціального захисту населення здійснюється структурними підрозділами селищної ради, які мають статус юридичної особи, а саме: відділом соціального захисту та охорони здоров'я населення та Службою у справах дітей.

З метою надання якісних соціальних послуг жителям громади, які перебувають у складних життєвих обставинах і потребують сторонньої допомоги було створено комунальний заклад «Центр надання соціальних послуг» Клеванської селищної ради.

Відповідно до Положення про комунальний заклад «Центр надання соціальних послуг, центр виконує наступні завдання:

- виявляє особи/сім'ї і веде їх облік;
- проводить оцінювання потреб осіб/сімей у соціальних послугах;
- надає соціальні послуги відповідно до державних стандартів соціальних послуг;
- надає допомогу особам/сім'ям у розв'язанні їх соціально-побутових проблем;
- забезпечує соціальне супроводження прийомних сімей і дитячих будинків сімейного типу;
- забезпечує соціальний патронаж осіб, які відбули покарання у виді обмеження або позбавлення волі на певний строк, а також звільнених від

подальшого відбування таких покарань на підставах, передбачених законом, за повідомленням відділу соціального захисту населення та охорони здоров'я Клеванської селищної ради, бере участь у роботі спостережних комісій;

- складає план реабілітації особи, яка постраждала від торгівлі людьми;

- проводить моніторинг та оцінювання якості наданих ним соціальних послуг;

- створює умови для навчання та підвищення кваліфікації працівників, які надають соціальні послуги;

- взаємодіє з іншими суб'єктами системи надання соціальних послуг, а також з органами, установами, закладами, фізичними особами - підприємцями, які в межах компетенції у громаді надають допомогу особам/сім'ям та/або здійснюють їх захист;

- інформує населення громади та осіб/сім'ї індивідуально про перелік, обсяг і зміст соціальних послуг, які він надає, умови та порядок їх отримання. Інформація на паперових та інших носіях викладається із забезпеченням контрасту і розміру шрифту, які дають змогу вільно читати її, зокрема особам із порушеннями зору і тим, що переміщуються у кріслах колісних.

Комунальний заклад «Центр надання соціальних послуг» Клеванської селищної ради відповідно до Закону України «Про соціальні послуги» та державних стандартів надає наступні послуги:

- догляд вдома;

- соціальна адаптація;

- соціальна інтеграція та реінтеграція;

- екстрене (кризове) втручання;

- консультування;

- соціальний супровід;

- представництво інтересів;

- посередництво;

- соціальна профілактика;

- натуральна допомога;

- фізичний супровід осіб з інвалідністю, які мають порушення опорно-рухового апарату та пересуваються на кріслах колісних, порушення зору;
- інформування;
- медіація.

Штатна чисельність працівників КЗ «ЦНСП» Клеванської селищної ради налічує 10 одиниць, а саме: директор, фахівець із соціальної роботи, 7 соціальних працівників та по 0,5 ставки бухгалтер і прибиральник службових приміщень [6]. В зв'язку з тим що, КЗ «ЦНСП» не надає соціальні послуги з «стаціонарного догляду» для жителів громади, які потребують постійного догляду, відділ соціального захисту населення сприяє у отриманні направлення для таких осіб в інтернатні установи Рівненської обласної ради. Станом на 2025 року в даних установах перебуває 16 жителів громади.

З метою забезпечення реабілітації осіб з інвалідністю, які проживають та/або зареєстровані на території громади, Клеванською селищною радою щороку укладається угода з комунальним закладом «Рівненський обласний центр комплексної реабілітації» Рівненської обласної ради, щодо надання жителям громади реабілітаційних послуг [7].

Одним із головних завдань є сприяння у розв'язанні проблемних питань і надання соціальних послуг громадянам, які перебувають у складних життєвих обставинах й потребують сторонньої допомоги, забезпечення прав та соціальних гарантій одержувачів всіх видів державної допомоги та соціальних виплат.

З цією метою в Клеванській територіальній громаді у 2024 році функціонували 35 цільових програм [6], а саме:

1. Програма впровадження заходів з енергозбереження і термомодернізації у приватних житлових будинках садибного типу, квартир багатоквартирних будинків та Порядок виділення коштів на фінансову підтримку впровадження заходів з енергозбереження і термомодернізації у приватних житлових будинках садибного типу, квартир багатоквартирних будинків у Клеванській селищній раді на 2024-2026 роки.

2. Програма організації оплачуваних робіт для порушників, на яких судом накладено адміністративне стягнення у виді суспільно корисних робіт на території Клеванської селищної ради на 2024 рік.
3. Програма «Обдаровані діти» на 2022-2024 роки.
4. Програма розвитку туризму на 2024-2028 роки.
5. Програма компенсації за пільговий проїзд окремих категорій громадян на залізничному транспорті приміського сполучення на 2024 рік.
6. Програма розвитку молоді Клеванської селищної ради на 2024-2028 роки.
7. Програма розвитку фізичної культури та спорту Клеванської селищної ради на 2023-2025 роки.
8. Програма розвитку культури Клеванської селищної ради на 2023-2027 роки.
9. Програма «Оздоровлення та відпочинку дітей» на 2022-2024 роки.
10. Програма «Шкільний автобус» на 2024-2028 роки.
11. Програма «Національний план дій з реалізації Конвенції про права осіб з інвалідністю» на період до 2025 року на території Клеванської селищної ради.
12. Програма підтримки військових частин Збройних Сил України, Національної гвардії України та Державної прикордонної служби України на 2023-2024 роки.
13. Комплексна програма профілактики правопорушень, боротьби із злочинністю та охорони громадського порядку на території Клеванської селищної ради на 2024-2026 роки.
14. Програма «Дитяче харчування» на 2024 рік.
15. Програма розвитку освіти Клеванської селищної ради на 2022-2024 роки.
16. Програма поводження з твердими побутовими відходами в населених пунктах Клеванської селищної ради на 2022-2024 роки.

17. Програма розвитку міжнародного співробітництва та міжрегіональної співпраці на 2024-2026 роки.

18. Комплексна програма захисту прав дітей Клеванської селищної ради «Дитинство» на 2022-2025 роки.

19. Програма надання одноразової допомоги дітям-сиротам і дітям, позбавленим батьківського піклування, після досягнення 18-річного віку, які проживають на території Клеванської селищної ради на 2024 рік

20. Про надання виплати шляхом грошової компенсації за придбання шкільного одягу та взуття дітям-сиротам і дітям, позбавлених батьківського піклування, що перебувають під опікою (піклуванням), зареєстровані та проживають на території Клеванської селищної ради.

21. Програма розвитку житлово-комунального господарства та благоустрою населених пунктів Клеванської селищної ради на 2022-2026 роки.

22. Програма контролю за утримання домашніх тварин та регулювання чисельності безпритульних тварин гуманними методами на території Клеванської територіальної громади на 2023-2026 роки.

23. Програма міжрегіональної підтримки постраждалих територій внаслідок збройної агресії з боку російської федерації та надзвичайних ситуацій на 2023-2024 роки.

24. Програма підготовки територіальної оборони та населення Клеванської територіальної громади до участі в русі національного спротиву на 2022-2024 роки.

25. Програма розвитку цивільного захисту, забезпечення пожежної та техногенної безпеки на території Клеванської територіальної громади на 2024-2025 роки.

26. Програма створення місцевого матеріального резерву Клеванської селищної ради для запобігання і ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій на 2022-2024 роки.

27. Програма розвитку та фінансової підтримки «Охорона здоров'я» на 2022-2024 роки.

28. Програма надання одноразової грошової матеріальної допомоги громадянам, які зареєстровані та проживають на території Клеванської селищної ради на 2023-2025 роки.

29. Програма підтримки військовослужбовців, призваних на військову службу під час мобілізації до лав Збройних сил України та інших військових формувань для захисту України від збройної агресії російської федерації на 2024 рік.

30. Програма фінансування витрат на надання пільг окремим категоріям громадян за послуги зв'язку на 2024 рік.

31. Програма поховання одиноких, невідомих та безрідних громадян на 2022-2024 роки.

32. Програма матеріальної підтримки членів сімей загиблих (померлих) військовослужбовців, зниклих безвісти, які брали участь у захисті України від збройної агресії російської федерації на 2024 рік.

33. Програма економічного і соціального розвитку Клеванської територіальної громади на 2024 рік.

34. Програма боротьби із амброзією полинолистою на території Клеванської територіальної громади на 2024-2029 роки.

35. Програма щодо реалізації Стратегії реформування системи шкільного харчування на період до 2027 року в закладах загальної середньої освіти Клеванської селищної ради на 2024-2025 роки.

У 2024 році 15 осіб здійснювали надання соціальних послуг відповідно до Постанови № 859 від 23 вересня 2020 року «Деякі питання призначення і виплати компенсації фізичним особам, які надають соціальні послуги з догляду на непрофесійній основі» (зі змінами) та отримували компенсацію з бюджету територіальної громади на загальну суму 161 816,03 грн [6].

З метою забезпечення дітей з інвалідністю життєво необхідних ліків, які не ввійшли до Національного переліку, у 2024 році було виплачено щомісячну компенсацію на загальну суму 9 471,50 грн.

Протягом 2024 року за дорученням виконавчого комітету Клеванської селищної ради спеціалісти неодноразово брали участь у засіданнях Рівненського районного суду Рівненської області, на яких розглядалися питання щодо визнання осіб недієздатними та призначення їм опікуна.

З лютого місяця 2022 року одним з основних напрямів діяльності відділу соціального захисту та охорони здоров'я населення є підтримка внутрішньо переміщених осіб. З початку повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну на території громади було зареєстровано більше 1600 осіб.

При комунальному закладі «Центр надання соціальних послуг» організовано «Кімнату милосердя» де надається гуманітарна допомога внутрішньо переміщеним особам одягом, гігієнічними наборами, продуктами харчування.

З початку вторгнення та по даний час активно задіяні спеціалісти виконавчих органів селищної ради, працівники шкіл та садочків та небайдужі мешканців громади для збору продовольства, плетіння маскувальних сіток, готування смаколиків для військовослужбовців [6].

За період роботи вдалось налагодити співпрацю з місцевими волонтерами, громадськими та благодійними організаціям, фундаторами, закордонними активістами, що дало можливість надати допомогу сім'ям ВПО продуктами харчування, одягом, речами побуту, відправити посилки військовослужбовцям та населенню, які знаходяться в зоні бойових дій. Також задоволено чимало потреб сімей військовослужбовців та сімей, які через війну опинились в складних життєвих обставинах. Орган місцевого самоврядування систематично підтримує військовослужбовців – вихідців із громади, їх сім'ї та територіальну оборону.

У серпні місяці евакуаційним потягом Покровськ – Рівненська область у громаду прибуло 180 вимушено переміщених осіб (далі – ВПО), які були розселення в місця тимчасового проживання (далі – МТП) Клеванської територіальної громади [38]. З моменту прибуття ВПО в громаду спеціалістами відділу соціального захисту та охорони здоров'я населення проведена

інформаційна робота щодо оформлення статусу ВПО, грошових виплат на проживання, поновлення документів тощо. З метою гуманітарної допомоги ВПО та облаштування МТП спеціалістами відділу була налагоджена робота з різними громадськими організаціями та благодійними фондами, зокрема з благодійним фондом «РОКАДА», Товариством Червоного Хреста, Міжнародною організацією з міграції, громадською організацією «Простір інтеграції», організацією Mission Ukraine у партнерстві з Howard G. Buffett Foundation. Завдяки роботі первинного осередка Товариства Червоного Хреста в Клеванській територіальній громаді протягом року жителі громади, які є постійно лежачими, отримували з певною періодичністю підгузники та інші гігієнічні засоби.

Для забезпечення надання соціальних послуг наявна співпраця з Департаментом соціальної політики Рівненської обласної державної адміністрації, Управлінням соціального захисту населення Рівненської районної державної адміністрації, Головним Управлінням Пенсійного фонду України в Рівненській області, Рівненським районним відділом поліції, Рівненським районним відділом пробації, установами та громадськими організаціями.

Соціальний супровід здійснюється відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 01 червня 2020 року № 587 «Про організацію надання соціальних послуг», згідно Наказу Міністерства соціальної політики України від 13 липня 2018 року № 1005 «про затвердження форм обліку соціальної роботи з сім'ями/особами, які перебувають в складних життєвих обставинах.

У відділені надаються соціальні послуги, а саме: соціальний супровід сімей/осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах; інформування; консультування; екстрене(кризове) втручання.

Вказані послуги отримують вразливі групи населення, особи/сім'ї з дітьми, які мають високий ризик потрапити у складні життєві обставини, або вже перебувають у таких обставинах і потребують сторонньої допомоги.

Загальна чисельність сімей/осіб в 2024 році, які перебувають у складних життєвих обставинах, або мають ризик потрапляння в такі обставини, склала 23 сім'ї.

Таблиця 6. Виконання Програм у 2024 році у сфері соціального захисту:

з/п	Назва програми	Виконання
1.	«Програма оздоровлення та відпочинку дітей на 2022 – 2024 роки», затверджена рішенням сесії від 23 грудня 2021 року № 683.	У 2024 році відпочило 7 дітей у комунальному закладі «Дитячому санаторії «Хрінники» на загальну суму 98000,00 грн.
2.	«Програма компенсації за пільговий проїзд окремих категорій громадян на залізничному транспорті приміського сполучення на 2024 рік», затверджена рішенням виконавчого комітету від 23 грудня 2023 року № 1174.	З метою виконання Програми кошти в сумі 100 000,00 грн. перераховані до регіональної філії «Львівської залізниці», як компенсація за пільговий проїзд окремих категорій жителів Клеванської громади.
3.	«Програма поховання одиноких, невідомих та безрідних громадян на 2022 – 2024 роки» затверджена рішенням виконавчого комітету від 21 липня 2022 року № 101.	У 2024 році було здійснено обряд поховання 7 безрідних осіб, на загальну суму 62 955,00 грн.
4.	Програма «Національний план дій з реалізації Конвенції про права осіб з інвалідністю на період до 2025 року» на території Клеванської селищної ради, затвердженої рішенням сесії від 23 грудня 2021 року № 684.	Спеціалістами відділу постійно проводиться робота щодо захищення прав осіб з інвалідністю, виявлення та поновлення банку даних відповідної категорії. У 2024 році 2 особи отримали реабілітаційні послуги в комунальному закладі «Рівненський обласний центр комплексної реабілітації» Рівненської обласної ради на загальну суму 15 000,00 грн.
5.	«Програма підтримки військовослужбовців, призваних на військову службу під час мобілізації до лав Збройних сил	Відповідно до даної Програми виплачено одноразову матеріальну допомогу для 600 військовослужбовців по 5400грн.

	України та інших військових формувань для захисту України від збройної агресії російської федерації на 2024 рік» затверджена рішенням сесії від 21.12.2023 року № 1191	на загальну суму 3 240 000,00грн.
6.	«Програма фінансування витрат на надання пільг окремим категоріям громадян за послуги зв'язку на 2024 рік» затверджена рішенням сесії від 21.12.2023 року № 1180	З метою виконання Програми кошти в сумі 3971,78грн. перераховані до ПАТ «Укртелеком», як витрати на надання пільг окремим категоріям громадян.
7.	«Програма надання одноразової грошової матеріальної допомоги громадянам, які зареєстровані та проживають на території Клеванської селищної ради» затверджена рішенням сесії від 22.12.2022 року № 876	Відповідно до даної Програми у 2024 році 312 жителів громади отримали одноразову матеріальну допомогу на загальна суму 780 тис.грн.
8.	«Програма матеріальної підтримки членів сімей загиблих (померлих) військовослужбовців, зниклих безвісти, які брали участь у захисті України від збройної агресії російської федерації на 2024 рік» затверджена рішенням сесії № 1192 від 21 грудня 2024 року.	З метою виконання заходів програми у 2024 році виконано: - 8 сім'ям загиблих (померлих) військовослужбовців надано матеріальну допомогу в сумі по 50 000,00грн. на загальну суму 400 000.00 грн. - за рік надано 16 членам родин загиблих (померлих) військовослужбовців матеріальну допомогу на спорудження/встановлення пам'ятника на загальну суму 1 273 200,00грн. - з метою підготовки до навчального року для 18 дітей безвісти зниклих/загиблих (померлих) військовослужбовців надано матеріальну допомогу в по 3500,00 грн. кожній дитині на загальну суму 63 000, 00 грн.

Джерело: складено автором.

Механізми реалізації державної політики у сфері Служби у справах дітей Клеванської територіальної громади:

Служба у справах дітей у складі органів місцевого самоврядування Клеванської територіальної громади є ключовим інструментом реалізації державної політики щодо забезпечення прав і захисту дітей, сімей з дітьми, дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, дітей у складних життєвих обставинах.

Нормативно-правове забезпечення діяльності служби охоплює Закон України «Про органи і служби у справах дітей та спеціальні установи для дітей» (1995), Закон України «Про охорону дитинства» (2001), Постанову КМУ № 866 (2008) та інші акти, що визначають повноваження органів місцевого самоврядування у сфері захисту прав дітей [49].

Організаційні механізми дотримані: рішенням селищної від 22 грудня 2020 року № 21 створено Службу в справах дітей Клеванської селищної ради, яка забезпечує координацію роботи з дітьми та сім'ями, які перебувають у складних життєвих обставинах, взаємодію з іншими службами громади та державними органами.

Практичні механізми діяльності служби витримані, тобто функціонує соціальний супровід сімей, організація опіки та піклування, сприяння усиновленню, розвитку сімейних форм виховання, профілактики бездоглядності та правопорушень серед неповнолітніх, роботі з дітьми з інвалідністю та дітьми ВПО [6].

Фінансово-бюджетні механізми - це фінансування служби з бюджету громади, залучення субвенцій, грантів та партнерських ресурсів для реалізації програм підтримки дітей.

Комунікаційні механізми діють у інформуванні населення про соціальні послуги, створенні умов для звернень, проведенні інформаційних кампаній, співпраці з освітніми та медичними закладами та громадськими організаціями.

На обліку у Службі у справах дітей Клеванської селищної ради перебуває 5 дітей-сиріт та 11 дітей, позбавлених батьківського піклування, 22 дітей, які опинилися у складних життєвих обставинах.

Основними завданнями служби є забезпечення реалізації державної соціальної політики на відповідній території у сфері соціального захисту дітей, що включає:

- реалізація на території об'єднаної громади політики з питань соціального захисту дітей, запобігання дитячій бездоглядності та безпритульності, вчиненню дітьми правопорушень;

- розроблення і здійснення самостійно або разом із відповідними органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями усіх форм власності, громадськими організаціями заходів щодо захисту прав, свобод і законних інтересів дітей;

- координація зусиль органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій усіх форм власності у вирішенні питань соціального захисту дітей та організації роботи із запобігання дитячій бездоглядності та безпритульності;

- забезпечення додержання вимог законодавства щодо встановлення опіки та піклування над дітьми, їх усиновлення, влаштування в дитячі будинки сімейного типу, прийомні сім'ї;

- здійснення контролю за умовами утримання і виховання дітей у закладах для дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, спеціальних установах і закладах соціального захисту для дітей усіх форм власності;

- ведення державної статистики щодо дітей;

- ведення обліку дітей, які опинилися у складних життєвих обставинах, дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, усиновлених, влаштованих до прийомних сімей, дитячих будинків сімейного типу та соціально-реабілітаційних центрів;

- надання органам виконавчої влади, органам місцевого самоврядування, підприємствам, установам, організаціям всіх форм власності, громадським

організаціям, громадянам практичної та методичної допомоги, консультацій з питань соціального захисту дітей, запобігання вчиненню дітьми правопорушень;

- улаштування дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування під опіку, піклування, до дитячих будинків сімейного типу та прийомних сімей, сприяння усиновленню;

- підготовка інформаційно-аналітичних і статистичних матеріалів, організація дослідження стану соціального захисту дітей, запобігання дитячій бездоглядності та безпритульності, вчиненню дітьми правопорушень;

- визначення пріоритетних напрямів поліпшення на території селищної ради становища дітей, їх соціального захисту, сприяння фізичному, духовному та інтелектуальному розвитку, запобігання дитячій бездоглядності та безпритульності, вчиненню дітьми правопорушень;

- ведення банку даних про дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування і сім'ї потенційних усиновлювачів, опікунів, піклувальників, прийомних батьків, батьків – вихователів.

Спеціалістами служби у справах дітей та КЗ «ЦНСП» налагоджена співпраця з поліцейськими офіцерами громади сектору взаємодії відділу превенції Рівненського РУП ГУНП в Рівненській області, що сприяє оперативному виявленню сімей чи осіб, які потребують соціальних послуг [44].

З метою створення додаткових умов в громаді для соціальної адаптації, соціально-культурного розвитку та матеріальної підтримки дітей-сиріт та дітей позбавлених батьківського, рішенням селищної ради щороку затверджуються наступні програми [6]:

- «Програма надання одноразової матеріальної допомоги дітям сиротам та дітям позбавленим батьківського піклування» та «Порядок надання виплати шляхом грошової компенсації за придбання шкільного одягу та взуття дітям-сиротам та дітям позбавленим батьківського піклування, що перебувають під опікою (піклуванням), зареєстровані та проживають на території Клеванської селищної ради»

- «Комплексна Програма захисту прав дітей Клеванської селищної ради «Дитинство» на 2022 – 2025 роки.

Діяльність Служби у справах дітей Клеванської селищної ради у 2024 році була спрямована на вирішення питань дитячої безпритульності та бездоглядності, профілактики правопорушень серед дітей, їх соціального захисту. Служба у справах дітей здійснює облік дітей, залишених без батьківського піклування, дітей – сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, дітей, які проживають у сім'ях, що перебувають у складних життєвих обставинах, дітей, які постраждали внаслідок воєнних дій та збройних конфліктів.

В Службі у справах дітей забезпечено ведення єдиного банку даних в Єдиній інформаційно – аналітичній системі «Діти» (ЄІАС «Діти»), де постійно оновлюється інформація [48].

З метою попередження правопорушень серед дітей систематично проводяться профілактичні зустрічі на базі закладів освіти Клеванської селищної ради. Під час заходів проводяться індивідуальні бесіди з дітьми, схильними до проявів девіантної поведінки. Дітей знайомлять з відповідальністю неповнолітніх за скоєння ними злочинів та правопорушень, відповідно до чинного законодавства України. Спільно з педагогами навчальних закладів обговорюється план роботи з дітьми, схильними до скоєння правопорушень та взаємодії з батьками цих дітей. Попереджаються факти продажу неповнолітнім тютюнових та алкогольних виробів, проводяться рейди – перевірки магазинів, які розташовані на території громади. Працівників та власників постійно застерігають про недопущення порушення законодавства. Постійно проводиться робота з опікунами (піклувальниками) щодо надання звітів по дітям, які перебувають в них під опікою/піклуванням. Здійснюється контроль за цільовим використанням коштів, передбачених на утримання дітей, які надаються щомісячно, як державна соціальна допомога.

Моніторинг та оцінювання діяльності Служби у справах дітей здійснюються через ведення статистики, аналіз звернень, оцінку ефективності соціальних інтервенцій, визначення проблемних зон та планування рішень [48].

У сфері реалізації громадської безпеки та цивільного захисту механізми реалізації державної політики включають:

- підтримку підрозділів ДСНС, добровольчих пожежних дружин;
- створення системи укриттів відповідно до державних стандартів безпеки;
- відеоспостереження та «Безпечна громада» як елемент державної політики у сфері публічної безпеки.

До прикладу: встановлення камер відеоспостереження у селищах Клевань та Оржів.

Система безпеки громади працює згідно із Законом України «Про Національну поліцію» [44] та Кодексом цивільного захисту України.

З метою покращення стану мобілізаційної роботи та військового обліку в Клеванській територіальній громаді постійно:

- проводяться звірки карток первинного обліку з обліковими даними підприємств, установ, організацій, які розташовані на території Клеванської громади;

- проводиться робота по виявленню призовників, військовозобов'язаних, які проживають (зареєстровані) на території громади і не перебувають на військовому обліку в Рівненському РТЦК СП,

- здійснюється належна робота по оповіщенню військовозобов'язаних відповідно до розпоряджень Рівненського РТЦК СП;

- на належному рівні проводяться заходи по приписці юнаків до приписної дільниці Рівненського РТЦК СП.

На виконання Програм у сфері цивільного захисту та з метою накопичення засобів місцевого матеріального резерву для запобігання виникненню надзвичайних ситуацій і ліквідації їх наслідків тільки за останній рік було придбано:

- мотопомпу для відкачування вартістю 30,0 тис. грн. та рукава до неї (15,0 тис. грн.);
- виконані роботи по забезпеченню захисної споруди (протирадіаційного укриття) системою електропостачання на загальну суму 134,0 тис. грн. в селищі Клевань;
- виготовлено проектно-кошторисну документацію по створенню місцевої автоматизованої системи централізованого оповіщення Клеванської територіальної громади, вартістю – 71,3 тис. грн.
- за сприянням департаменту цивільного захисту та охорони здоров'я населення Рівненської ОДА, в селищі Клевань встановлено один блок системи оповіщення відкритих територій;
- придбано резервне джерело електропостачання – бензиновий генератор потужністю 7,5 кВт вартістю 59,0 тис. грн.
- з метою забезпечення належного технічного стану джерел зовнішнього протипожежного водопостачання селища Клевань, було придбано 2 (два) пожежні гідранти вартістю 18,7 тис. грн.

З метою створення безпечного освітнього середовища у закладах освіти громади, охоплення очним навчанням якнайбільшої кількості здобувачів освіти, на виконання приписів районного управління ДСНС, впродовж 2024 року за кошти місцевого бюджету в закладах освіти було покращено облаштування споруд цивільного захисту та найпростіших укриттів, здійснено заходи з питань пожежної та техногенної безпеки, охорони праці та цивільного захисту [61].

Механізм реалізації державної екологічної політики реалізується через:

- моніторинг стану довкілля, благоустрій зелених зон, контроль за вирубкою лісів;
- програму поводження з ТПВ, створення майданчиків для сміттєвих контейнерів;
- участь у державних та міжнародних грантових програмах з екологічних проєктів.

Приклад: очищення берегової зони р. Стублав селищі Клевань та постійної боротьби з несанкціонованими сміттєзвалищами.

Екологічна політика реалізується відповідно до Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища» [46].

У сфері земельних відносин протягом 2024 року на території Клеванської територіальної громади були проведені (виконувались) такі роботи:

- в селищі Клевань та прилеглий території:

- завершені роботи по розробленню проєктної документації «Коригування історико-архітектурного опорного плану з встановленням меж історичного ареалу та проєктом зон охорони пам'яток селища Клевань Рівненського району Рівненської області»;

- завершені роботи про розробленню проєктної документації «Генеральний план та план зонування території селища Клевань Рівненського району Рівненської області», у тому числі:

- план зонування території селища Клевань;

- розділ «Охорона навколишнього природного середовища» в обсязі звіту про стратегічну екологічну оцінку документу державного планування;

- інженерно-технічні заходи цивільного захисту на мирний час та на особливий період (ІТЗ ЦЗ).

- проведено інвентаризацію земельних ділянок комунальної власності:

- під каналізаційною насосною станцією по вул. Незалежності (завершення робіт);

- під ЗТП по вул. Робітничій селища Клевань;

- додаткову ділянку для облаштування нового ринку по вул. Козацька селища Клевань;

- під будівлями комунальних підприємств по вул. Залізнична селища Клевань;

- під двома свердловинами та під двома розпочато роботи;

- виготовлення звіту з експертної грошової оцінки, підготовки документів та продаж права власності на земельну ділянку комунальної власності;
- роботи по наданню земельних ділянок жителям громади в оренду для городництва;
- проведення інвентаризації земель;
- проведені роз'яснювальні роботи та спільні роботи із проєктними організаціями щодо усунення помилок у державному земельному кадастрі, які були допущені при формуванні земельних ділянок (присвоєнні кадастрового номеру) шляхом розроблення технічних документацій щодо встановлення (відновлення) меж ділянок, проведення перереєстрації земельних ділянок (внесення змін у координати ділянок);

На території селища Оржів і Жобринського старостату були проведені (виконувались) такі роботи:

- сформовані земельні ділянки комунальної власності під ЗТП та КТП в селищі Оржів;
- виготовлені звіти з експертної грошової оцінки та підготовлені документи на земельні ділянки комунальної власності, які перебувають в користуванні ПП «ДРУЗІ»;
- розроблено нормативні грошові оцінки земель с. Мочулки, с. Жобрин, с. Углище, с. Руда-Красна;
- розроблено СЕО по с. Жобрин, с. Углище;
- проведено археологічні вишукування с. Жобрин;
- розроблено інженерно-технічні заходи цивільного захисту с. Жобрин, с. Углище;
- проведено лабораторні дослідження (атмосферного повітря, ґрунту, води колодязної на санітарно-хімічні, мікробіологічні показники, рівнів шуму) в селищі Оржів;
- виготовлено програмне забезпечення - інвентаризації земель селища Оржів, Жобринського старостату (візуалізація актуального місця розташування

сформованих земельних ділянок, їх меж, розмірів, правового статусу, інформації щодо власників або користувачів земельних ділянок, виявлення земель, що не використовуються, або використовуються без правовстановлюючих документів, або не за цільовим призначенням);

- виготовлено та затверджено генеральні плани с. Жобрин, с. Углище та зміни до генерального плану селища Оржів;
- проведена інвентаризація паїв.

За 2024 рік було отримано до бюджету громади в сумі 435 172,00 грн. від продажу земельних ділянок комунальної власності [6].

Відповідно, механізми реалізації місцевого економічного розвитку включають:

- підтримку малого бізнесу: податкові пільги, консультації, земельні аукціони;
- розвиток індустріальних зон – відповідно до державної політики залучення інвестицій;
- співпрацю з Держслужбою зайнятості.

Приклад: створення нових виробничих площ завдяки залученню підприємств деревообробної та харчової галузей у селищах та селах громади.

Розвиток підприємництва та економіки громади ґрунтується на Законах України про місцеві податки й збори [10], а також Державній стратегії розвитку малого і середнього бізнесу [5]. Клеванська ТГ активно використовує земельні торги, підтримує бізнес-консультації, формує інвестиційні паспорти території.

Механізми реалізації політики у сфері житлово-комунального господарства включають:

- управління комунальними підприємствами (КП «Клевань Комунсервіс», КП «Благоустрій», Оржівське ВУЖКГ);
- реалізацію державних екологічних та енергоощадних програм — «Енергодім», програми Мінрегіону;
- стандарти благоустрою, що визначають правила утримання територій;
- контроль за якістю водопостачання та водовідведення відповідно до державних норм.

Приклад: реалізація проєкту реконструкції очисних споруд селищі Клевань зі збільшенням потужності до 450 м³/добу та селищі Оржів.

Реалізація державної політики у сфері інфраструктури та транспорту здійснюється через:

- державні дороги та співфінансування місцевих — програма «Велике будівництво».
- місцеві програми ремонту вулиць і доріг, облаштування зупинок.
- регулювання пасажирських перевезень згідно з державними стандартами.

Приклад: капітальний ремонт дороги по вул. Молодіжна в селищі Оржів та оновлення тротуарів у центрі селища Клевань.

Клеванська ТГ реалізує *механізм державної цифрової політики* через відділ «Центр надання адміністративних послуг» (ЦНАП) Клеванської селищної ради, що стало важливим кроком до підвищення якості адміністративних послуг громади.

Відділ «Центр надання адміністративних послуг» Клеванської селищної ради утворений рішенням Клеванської селищної ради від 14 грудня 2018 року № 257. Та повноцінно почав працювати 07 квітня 2021 року, коли за допомогою програми «U-LEAD з Європою» було облаштовано робочі місця адміністраторів меблями на комп'ютерною технікою [6].

Цифрова трансформація громади відбувається відповідно до Концепції розвитку цифрових послуг «Держава в смартфоні» та Закону України «Про електронні довірчі послуги» [55]. Клеванська ТГ впроваджує електронні звернення, онлайн послуги та інтеграцію з платформою «Дія».

Кількість послуг, які суб'єкти звернення можуть отримати включає найбільш затребувані суспільством – видачу паспорта громадянина України, можливість отримання закордонного паспорта, реєстрація місця проживання особи, реєстрація речових та майнових прав, соціальні послуги, послуги будівельної сфери, ДЗК, впроваджується надання ветеранських послуг

«Адмінсервісу Ветеран», послуги з первинної реєстрації народження, смерті та шлюбу.

На даний час надається 157 адміністративних послуг, серед них: послуги ДМС, ДРАЦС, УСЗН, ПФУ, ДІАМ та послуги ОМС. З метою доступності надання адміністративних послуг працює територіальний підрозділ у селищі Оржів та віддалене робоче місце у Жобринському старостаті, де надаються послуги з реєстрації/зняття місця проживання, соціальні послуги, видача довідок про склад зареєстрованих у житловому приміщенні, земельні (місцеві) послуги.

Серед основних груп послуг можна виділити:

- Реєстрація місця проживання – 1100 послуг, майже 3000 консультацій;
- Адміністративні послуги соціального характеру – 1900 послуг, більше 4000 консультацій;
- Державна реєстрація речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень (Будівництво та нерухомість (нерухоме майно)) – 430 послуг, та майже 800 консультацій;
- Виготовлення паспортів – 1700 послуг, та більше 3000 консультацій;
- Послуги підрозділу Держгеокадастру – 250 послуг, та більше 400 консультацій;
- Місцеві послуги (видача різних довідок) – 3000 послуг, та більше 4000 консультацій.
- Реєстрація актів цивільного стану – 403 послуги, серед них , реєстрація народжень – 97, реєстрація шлюбів – 101, реєстрація смертей - 205;

Для зручності мешканців Клеванської громади продовжено меморандум про співпрацю із ПФУ та один раз на місяць здійснюється прийом громадян працівниками Пенсійного фонду України.

Крім того, для комфорту та зручності відвідувачів встановлено платіжний термінал, для того, щоб оплатити адміністративний збір та державне мито, що передбачено для отримання платних адміністративних послуг.

З часу початку повномасштабної війни всі реєстри були відключені – проте, дякуючи співпраці з компанією «PEHOME-SMART» та закупленому програмний комплекс «ЦНАП-SQS» адміністратори ЦНАП мали змогу вести облік жителів громади та видавати довідки жителям нашої громади [78].

Загалом відділ «ЦНАП» Клеванської селищної ради постійно приймає участь у тестових моніторингах якості надання послуг як профільного департаменту РОДА та МінЦифри. Відділ «ЦНАП» нашої громади було обрано одним із 30 громад України для підключення до проекту «PROSTO» - Підтримка доступності послуг в Україні для участі у тренінговому курсі «ЕФЕКТИВНИЙ КЕРІВНИК ЦНАП» в рамках «Навчальної платформи для керівників ЦНАП».

Адміністраторами відділу завершили навчання 8-ми профільних он-лайн курсів на платформі ДІЯ-ЦЕНТР-ів [78]. Станом на початок 2023 року – ЦНАП Клеванської громади посідає 8 місце серед 3173 ЦНАПів, зареєстрованих на порталі.

ЦНАП Клеванської громади – осередок цифрової трансформації в регіоні.

Усі перелічені механізми працюють як єдина система, яка дозволяє Клеванській громаді ефективно впроваджувати державні реформи та адаптувати їх до місцевого контексту. Важливим фактором є поєднання державних вимог, місцевих програм розвитку, партнерств та активної участі мешканців. Завдяки цьому громада поступово підвищує рівень сервісів, модернізує інфраструктуру, посилює соціальний захист і забезпечує сталий розвиток території.

Висновки до розділу 2

Аналіз діяльності виконавчих органів Клеванської територіальної громади засвідчив, що система місцевого самоврядування забезпечує практичне впровадження державної політики на відповідній території в межах переданих повноважень [1]. Управлінська структура громади сформована відповідно до законодавчих вимог та спрямована на вирішення основних питань соціально-економічного розвитку, надання адміністративних і соціальних послуг населенню [3].

Проведений SWOT-аналіз та оцінка функціонування ключових напрямів показали, що громада має відчутний потенціал для розвитку: наявність організаційної автономії, кадрового базису, досвіду реалізації проєктів регіонального розвитку [4]. Разом з тим, виявлено низку системних проблем, які стримують ефективність управління, зокрема: обмеженість фінансових ресурсів, потребу модернізації інфраструктури, нерівномірність соціально-економічного розвитку населених пунктів громади, недостатній рівень цифровізації управлінських процесів [5].

Виконавчі органи громади активно використовують інструменти партнерства та міжмуніципального співробітництва, проте зовнішні виклики, пов'язані з воєнним станом, демографічними процесами та економічною нестабільністю, потребують адаптивного оновлення управлінських механізмів [6].

Таким чином, реалізація державної політики в Клеванській територіальній громаді є результативною в рамках поточної ресурсної спроможності, але потребує стратегічної модернізації, розширення цифрових сервісів, оптимізації структури управління та підвищення рівня залучення громадян до прийняття рішень. Посилення інституційної спроможності виконавчих органів стане запорукою сталого розвитку громади та підвищення якості життя населення.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У КЛЕВАНСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

3.1 Основні напрями підвищення ефективності управлінських рішень

Ефективність управлінських рішень у Клеванській територіальній громаді є ключовим чинником забезпечення її сталого соціально-економічного розвитку. В умовах повоєнних викликів, необхідності відновлення інфраструктури та економічної активності на перший план виходить здатність органів місцевого самоврядування ухвалювати швидкі, обґрунтовані та прозорі управлінські рішення.

На основі виявлених проблем та слабких сторін виконавчих органів Клеванської селищної громади доцільним є впровадження комплексу організаційних, правових, фінансових та кадрових удосконалень, спрямованих на підвищення результативності прийняття управлінських рішень [6].

Основні напрями:

- цифрова трансформація процесів (впровадження електронного документообігу, відкритих даних, електронних адміністративних послуг);
- посилення стратегічного планування з урахуванням нових соціально-економічних викликів;
- застосування інструментів моніторингу ефективності управлінських рішень за КРІ та індикаторами розвитку;
- інституційна підтримка кадрів (підвищення кваліфікації, залучення молодих спеціалістів, конкурсний добір);
- розвиток партнерських відносин із державними органами, міжнародними та донорськими організаціями.



Рис. 10. Основні напрями підвищення ефективності управлінських рішень у громаді. (складено автором)

Вектор розвитку інституційної спроможності має бути спрямований на формування адаптивної та проактивної моделі управління, яка здатна ефективно реагувати на виклики та створювати можливості для розвитку громади.

Одним із провідних напрямів зміцнення управлінської ефективності є удосконалення стратегічного планування розвитку громади [8]. Клеванська територіальна громада вже розробила Стратегію розвитку до 2027 року, однак вона потребує актуалізації з урахуванням змін економічної і безпекової ситуації, зокрема розширення підтримки малого бізнесу, логістики та туристичної сфери.

Важливо підсилити аналітичну складову ухвалення рішень шляхом використання актуальних статистичних даних та опитувань населення. Наприклад, при плануванні транспортної мережі Клевань - Деражне – Оржів,

може бути застосовано GIS-картування для кращого розуміння пасажиропотоків і потреб життєлів.

Цифровізація управління є одним із найперспективніших напрямів підвищення ефективності [16]. Впровадження системи «E-Community» або власного онлайн-кабінету громадянина дозволить подавати заяви, відстежувати документи та отримувати адміністративні послуги дистанційно. Це особливо важливо для жителів сіл та селищ громади, віддалених від адміністративного центру.

Підвищення прозорості та підзвітності управлінських рішень сприятиме довірі населення до влади. Доцільним є регулярне оприлюднення бюджетних звітів у форматі відкритих даних та проведення громадських консультацій щодо великих проєктів, як-от реконструкція очисних споруд у селищі Клевань. Серйозною проблемою є обмеженість ресурсів громади, тому важливо активізувати співпрацю з бізнесом та міжнародними партнерами [6]. Партнерські проєкти з інвесторами можуть сприяти розвитку промислових територій колишніх військових частин або створенню нових туристичних об'єктів на базі «Тунелю кохання».

Кадровий аспект управління також потребує посилення. Підвищення кваліфікації працівників апарату, впровадження електронного документообігу та аналітичних систем зменшить час ухвалення рішень та підвищить точність управлінських розрахунків.

Покращення комунікації з мешканцями громади є критично важливим для ефективного управління. Доцільно створювати цифрові опитування щодо пріоритетності проєктів, наприклад — облаштування площі Чорновола в селищі Клевань, ремонту доріг у Жобрині або організація водовідведення у селищі Клевань.

Запровадження моніторингу виконання рішень із чіткими індикаторами дозволить підвищити рівень відповідальності посадових осіб. Це особливо актуально для інфраструктурних проєктів — дошкільних закладів, спортивних майданчиків та облаштування ринків.

Участь Клеванської громади у державних і міжнародних програмах фінансування, таких як ДФРР, NEFCO, U-LEAD, повино стати системною практикою [6]. Це дозволить реалізувати проекти, що перевищують фінансові можливості місцевого бюджету, як-от модернізація системи водовідведення або енергоефективна реконструкція соціальних об'єктів.

Також дуже важливо розвивати співпрацю з громадськими організаціями, зокрема молодіжними. Молодь громади активно реалізує культурні ініціативи, тому їх участь у формуванні рішень допоможе наповнити політику громади інноваційними підходами.

Оптимізація управління земельними ресурсами громади є ще одним напрямом посилення ефективності [70]. Важливо завершити оцифрування земельного банку, чітко визначити вільні ділянки для інвестицій та запобігти нелегальному використанню земель.

Розвиток туристичного потенціалу громади потребує комплексного управлінського підходу: від покращення транспортної доступності до створення туристичного маршруту, до прикладу: «Тунель кохання — Клеванський замок». Такі рішення сприятимуть економічному зростанню та збільшенню надходжень до селищного бюджету.

Реалізація принципів ризик-менеджменту важлива в умовах загроз ракетних атак та енергетичної нестабільності. Розробка планів швидкого реагування та резервного забезпечення критичних об'єктів — пріоритет для безпеки населення громади.

Переїняття кращих практик інших громад Рівненщини й України загалом допоможе уникнути управлінських помилок. Наприклад, досвід сусідніх громад щодо створення індустріальних парків може бути корисним для використання колишніх промислових майданчиків у селищах громади.

Завдяки впровадженню всіх зазначених напрямів громада отримає можливість забезпечити якісні публічні послуги, сприяти розвитку економіки, формувати сучасний інфраструктурний простір і підвищувати рівень життя мешканців [6].

Таким чином, підвищення ефективності управлінських рішень потребує комплексного підходу, що поєднує цифрову трансформацію, прозорість, професійність кадрів, стратегічність, участь громади та раціональне ресурсне забезпечення.

3.2 Оптимізація комунікації між громадою та виконавчими органами

Ефективна комунікація між населенням та владою є базовим елементом успішного місцевого самоврядування. Для Клеванської територіальної громади ця складова має особливо велике значення, оскільки громада об'єднує як міське середовище (селища Клевань та Оржів), так і сільські території (села Жобрин, Руда-Красна, Углище, Мочулки) з різними потребами та доступом до адміністративних послуг.

На сьогодні спостерігається нерівномірний рівень інформування мешканців громади: більш віддалені села Жобринського старостинського округу мають менше можливостей для своєчасного отримання важливої інформації про рішення чи плани місцевої влади. Це створює ризик нерозуміння політики громади та недовіри до її управлінських процесів.

Ключовим чинником підвищення довіри до місцевої влади та результативності політики є побудова ефективного діалогу з громадою.

Рекомендується:

1. Розширити механізми електронної демократії:

- е-петиції, е-звернення, онлайн-опитування;
- громадський бюджет;
- «Єдина платформа взаємодії з громадянами».

2. Впроваджувати публічну звітність:

- регулярні відкриті засідання і зустрічі з мешканцями громади;
- прозорість бюджетних процесів;
- візуалізація рішень та результатів діяльності у вигляді інфографіки.

3. Активізувати роботу зі ЗМІ та соцмережами:

- використання Facebook-сторінки громади для оперативних повідомлень;
- створення Telegram-каналу для зворотного зв'язку;
- медіаплан громадських інформаційних кампаній.

Такі заходи суттєво підвищать інклюзивність прийняття рішень у громаді та сприятимуть зростанню громадської підтримки.

Одним із ключових напрямів оптимізації комунікації є розвиток цифрових каналів взаємодії. В громаді доцільно якнайшвидше впровадити єдину онлайн-платформу для звернень, записів на прийом, громадських опитувань і відстеження статусів заяв. Це суттєво зменшить паперовий документообіг і підвищить доступність управління для жителів усіх населених пунктів.

У соціальних мережах варто забезпечити чіткий графік публікацій, створити інформаційні рубрики про бюджет громади, хід проєктів і відповіді на найпоширеніші питання мешканців [6]. Запровадження практики регулярних відкритих консультацій з громадськістю, у тому числі у форматі онлайн-трансляцій, сприятиме прозорості прийняття рішень. Особливо ефективним це буде під час обговорення важливих інфраструктурних ініціатив — реконструкції очисних споруд, ремонтів доріг та благоустрою територій.

Для залучення молодого населення громади доцільно створити молодіжну платформу або раду, яка братиме участь у розробці проєктів розвитку. Молодіжні ініціативи постійно потребують системної підтримки.

Важливим кроком може стати впровадження чат-ботів для надання адміністративних послуг або консультацій — наприклад, з питань субсидій, земельних відносин чи благоустрою. Це допоможе розвантажити роботу спеціалістів і скоротити час обслуговування.

Комунікаційна відкритість тісно пов'язана з бюджетною прозорістю. Публікація бюджетних даних у зрозумілому форматі, створення «Бюджету для громадян» та інфографік дозволить жителям контролювати використання коштів та оцінювати ефективність управлінських рішень [11].

Слід посилити механізми зворотного зв'язку. Наявні звернення часто розглядаються без публічного висвітлення результатів, що викликає у населення відчуття нечутості. Тому доцільно використовувати рейтинги або статистику виконаних запитів.

Організація громадського моніторингу виконання рішень виконавчих органів може підвищити ефективність контролю за реалізацією проєктів, у тому числі

ремонтних і соціальних програм. Залучення громадських активістів сприятиме формуванню партнерських відносин між владою й населенням.

Комунікаційні процеси повинні включати доступ для осіб з особливими потребами: адаптований вебсайт, можливість отримання інформації через телефонні консультації або у друкованих матеріалах для маломобільних жителів громади.

Особливу увагу слід приділити комунікації у сфері безпеки, що є критично важливою під час воєнного стану. Оперативне інформування про загрози, евакуаційні маршрути, пункти незламності та гуманітарну допомогу має бути доступним і швидким через усі канали.

Підвищення компетентностей працівників місцевої влади у сфері публічних комунікацій — важлива умова для якіснішого та професійнішого інформування населення.

Налагодження системної взаємодії зі ЗМІ, включаючи локальні медіапроекти, допоможе покращити охоплення аудиторії та забезпечити регулярний доступ жителів громади до суспільно важливої інформації.

Міжнародні програми технічної підтримки, такі як U-LEAD with Europe, пропонують консультаційну та технологічну допомогу у формуванні системи комунікацій громади [80]. Клеванська ТГ повина активно використати цей ресурс для розвитку власної інформаційної інфраструктури.

Таким чином, оптимізація комунікації між владою та громадою має комплексний характер і передбачає поєднання цифрових технологій, відкритості управління, залучення громадян до участі у прийнятті рішень і підвищення професійності кадрового корпусу.

Реалізація цих напрямів забезпечить прозоре управління, зміцнить довіру жителів до органів місцевого самоврядування та сприятиме ефективному розвитку Клеванської громади на засадах партнерства й взаємної відповідальності.

3.3. Пропозиції щодо вдосконалення реалізації державних програм на місцевому рівні

Пріоритетними напрямками участі громади в державних програмах є:

- модернізація комунальної інфраструктури;
- енергоефективність;
- відновлення об'єктів соціальної інфраструктури;
- соціальна підтримка населення;
- розвиток малого та середнього бізнесу.

Для підвищення ефективності впровадження державної політики у Клеванській громаді, пропонується:

- створення відділу або робочої групи з управління проектами;
- налагодження співпраці з Рівненською ОВА та профільними міністерствами для прискорення процедур погодження;
- розроблення та подання проєктів на ДФРР, секторальні субвенції, гранти ЄС тощо;
 - створення єдиного реєстру інвестиційних та соціальних проєктів громади;
- залучення експертних організацій для оцінювання ефективності виконання програм;
 - постійне підвищення компетентності співробітників у сфері фінансового менеджменту, закупівель та аналітики.

Ефективність державних програм значною мірою залежить від здатності територіальних громад адаптувати їх до власних потреб, забезпечувати належне виконання, моніторинг та контроль результатів [6]. Для підвищення дієвості реалізації державних політик у Клеванській територіальній громаді доцільно зосередитися на наступних напрямках:

1. Посилення стратегічного та проєктного менеджменту:

- удосконалення інструментів планування (синхронізація місцевих програм зі Стратегією розвитку громади);

- впровадження системи управління проєктами (проєктні офіси, навчання персоналу);
- чіткі показники результативності для кожної державної програми.

Очікуваний ефект: підвищення якості управлінських рішень та оптимізація використання ресурсів.

2. Розширення співфінансування та фінансової децентралізації:

- активна участь у державних фондах (субвенції, програми регіонального розвитку);
- пошук додаткових джерел (гранти, міжнародні фінансові інституції, партнерства з бізнесом).

Очікуваний ефект: збільшення інвестиційної спроможності громади.

3. Електронізація процесів реалізації державних програм:

- впровадження цифрових сервісів для подачі проєктних заявок та звітності;
- автоматизований моніторинг виконання програм.

Очікуваний ефект: прозорість, швидкість, зменшення корупційних ризиків.

4. Залучення громадськості до процесів ухвалення рішень:

- громадський бюджет; електронні консультації;
- створення громадських комітетів контролю реалізації програм;
- публічна звітність про використання коштів.

Очікуваний ефект: підвищення довіри мешканців та соціальна підтримка рішень влади.

5. Підвищення кваліфікації кадрів:

- навчання працівників місцевого самоврядування сучасним методам управління, закупівлям, фінансам, грантовій діяльності;
- обмін досвідом із громадами, які вже успішно реалізують державні програми.

Очікуваний ефект: зростання професійності виконавців на місцях.

6. Партнерство у форматі «держава – громада – бізнес – громадськість»:

- інтеграція міжсекторальних проєктів: енергозбереження, освіта, медицина, туризм;

- залучення соціально відповідального бізнесу до розвитку громади.
Очікуваний ефект: комплексність і стійкість результатів державних інвестицій.
- 7. Доступність та комунікація державних програм:
- інформаційні кампанії, консультаційні центри для громадян і підприємців;
- пояснення переваг та умов участі у програмах.

Очікуваний ефект: зростання активності населення й рівня користування державною підтримкою.

Всі вище запропоновані заходи спрямовані на:

- підвищення ефективності використання державних ресурсів;
- прозорості та підзвітності місцевої влади;
- зміцнення фінансової самостійності громади;
- активізації підприємництва та участі жителів громади у розвитку території.

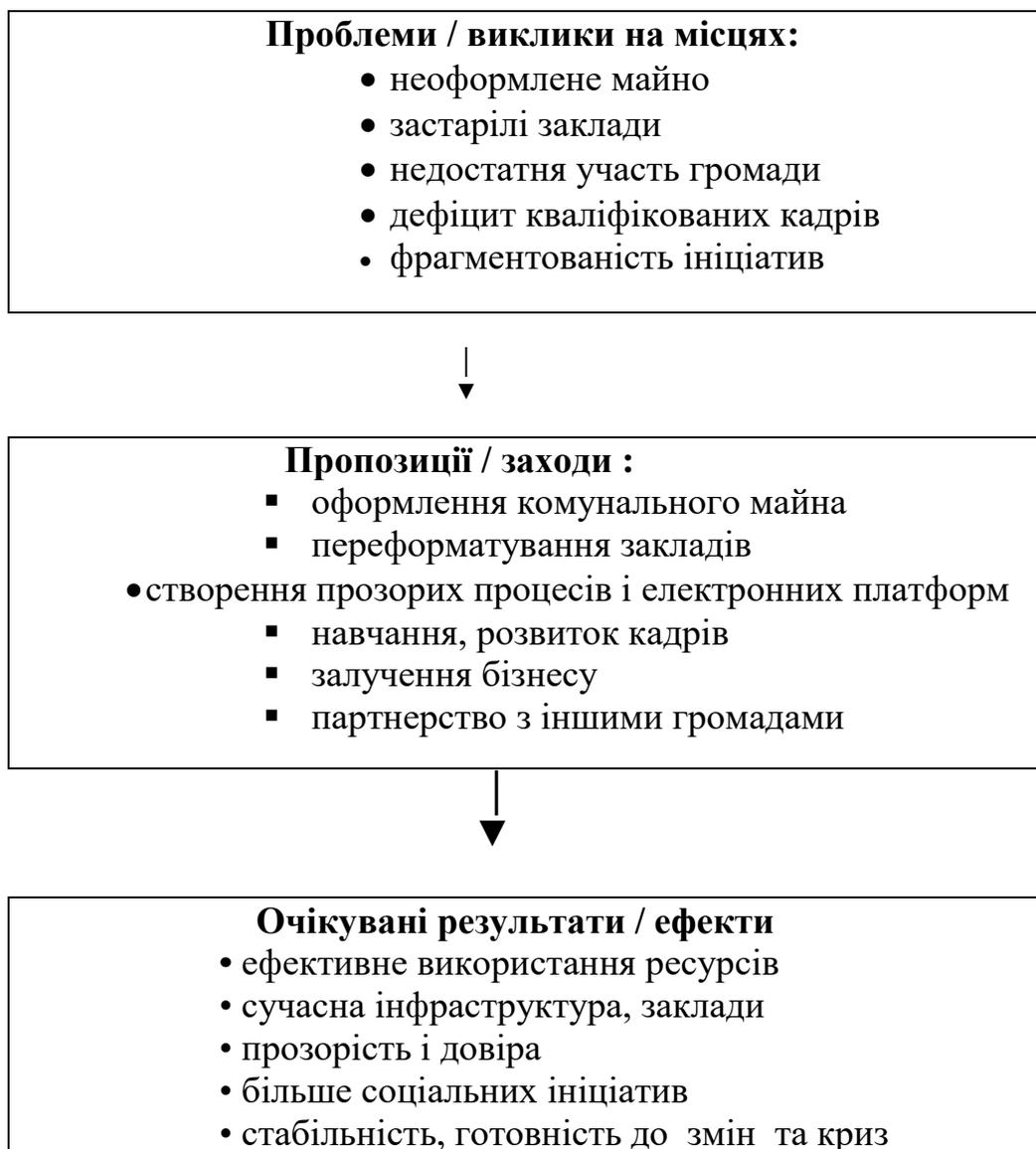
Реалізація цих пропозицій забезпечить Клеванській громаді можливість максимально використовувати потенціал реформи децентралізації для сталого розвитку [26].

Клеванська територіальна громада постійно не на папері, а на практиці стикається з викликами оформлення майна, переформатуванням закладів, соціальними потребами, участю у державних/міжгромадських програмах. Тому запропоновані вище загальні напрями вдосконалення (управління, залучення інвестицій у громаду, прозорості, партнерства) — не абстрактні, а реально потрібні для стабільного розвитку громади.

Приклад / подія	Як він ілюструє потребу або позитив	Яку пропозицію це підсилює
		Пункт
<p>Передача гуртожитку професійного ліцею у існуючі власність громади (2025) — будівля 1500 м², раніше «поза юридичного оформлення, важливо правом» → після рішення щоб оформлено як розпоряджатись комунальну власність. rivne.rayon.in.ua+1</p>	<p>Демонструє, що навіть «Посилення інфраструктури потребують і прозорості» — оформлення, важливо громада могла ними оформлювати як розпоряджатись ремонтувати, утримувати, аби використовувати.</p>	<p>«Посилення об’єкти управління майном прозорості» — право власності, держава/громада могла інвестувати в</p>

Приклад / подія	Як він ілюструє потребу або позитив	Яку пропозицію це підсилює
Рішення про зміну типу/реорганізацію комунальних закладів освіти (санаторна школа → навчальний заклад / ліцей). gor.gov.ua +1	Це приклад, коли державні/обласні програми адаптуються до нових умов: реформи освіти, змін у населення.	об'єкти. Підсилює пропозицію: «Громадські обговорення + врахування потреб громади» в реалізації держпрограм — щоб зміни відбувались з урахуванням локального контексту.
Функціонування у Клевани навчально-реабілітаційного центру, підготовка умов для дітей з особливими потребами, що відповідає сучасним стандартам. klevansp2.rvadmin.gov.ua +1	Показує, як можна використовувати державно-комунальні заклади для нових соціальних потреб, з урахуванням змін у демографії, потребах ВПО тощо.	Пропозиція «Соціальні програми + інклюзія + адаптація держпослуг під актуальні потреби» — важливо гнучко реагувати на зміни в громаді.
Активна участь у міжгромадських ініціативах (наприклад, проєкт «Пліч-о-пліч: згуртовані громади») — співпраця з всередині, але й на рівні прифронтовими громадами, міжгромадської/державної допомога, прийом переселенців, обмін досвідом. Рада Військового Міністерства України +2 Rivne Media +2	Це знак того, що «Партнерство готова держава–громада–громади + працювати не лише громади з всередині, але й на рівні міжмуніципальна співпраця» — і може бути важливий механізм мостом для допомоги, для реалізації програм з більшим охопленням.	Пропозиція: «Партнерство готова держава–громада–громади + працювати не лише громади з всередині, але й на рівні міжмуніципальна співпраця» — і може бути важливий механізм мостом для допомоги, для реалізації програм з більшим охопленням.

Графічна схема для розділу 3.3:



Реформа децентралізації — у наукових дослідженнях визнана як основний фактор диверсифікації розвитку сільських/селищних територій: вона наближає управління та ухвалення рішень до місцевого рівня, що дає гнучкість та адаптивність [38].

Децентралізація відкрила для Клеванської громади нові можливості:

- посилення фінансової самостійності;
- розвиток локальної економіки та інвестиційної привабливості;
- укрупнення управлінського потенціалу;

- покращення доступу до адміністративних та соціальних послуг.

Це дало добрий старт — значна частина базової роботи вже зроблена: є стратегічне планування, визначений адміністративний та фінансовий фундаменти, а також активність як у внутрішніх справах, так і в ширших ініціативах солідарності з іншими громадами. Це означає, що Клеванська ТГ має як внутрішній потенціал, так і об'єктивні умови для розвитку за рахунок децентралізаційних можливостей [6].

Перспективні пріоритети розвитку Клеванської територіальної громади:

- створення індустриальних та логістичних кластерів, розвиток підприємництва;
- туристично-культурний потенціал (Клеванський замок, «Тунель кохання» тощо);
- комплексне оновлення інженерної інфраструктури;
- цифровий розвиток і Smart-рішення для громади;
- розвиток людського капіталу: освіта, молодіжна політика, безпека.

Таким чином, за умови впровадження запропонованих заходів та ефективного управління ресурсами громада має потенціал стати конкурентоспроможним центром економічного та соціального розвитку регіону.

Основні можливості або сильні сторони Клеванської громади:

локальне стратегічне планування - затверджена Стратегія розвитку до 2027 року дає змогу чітко визначити пріоритети (від інфраструктури до соціальних та культурних ініціати). klevanska-gromada.gov.ua підвищена фінансова самостійність та місцевий бюджет – громада має власні доходи, що дає можливість приймати рішення і фінансувати важливі локальні ініціативи. klevanska-gromada.gov.ua

соціальна згуртованість та можливість локальних ініціатив - децентралізація відкриває перспективи для розвитку соціокультурної активності, залучення громадян до управління, самоврядування, волонтерства тощо [6].

можливість залучення зовнішніх інвестицій та проєктів - Клеванська ТГ може залучати кошти з державних фондів розвитку, субвенцій, зовнішніх грантів, донорських програм, міжнародних ініціатив.

можливість розвитку локальної ідентичності, туризму, комфорту — «громадський простір» - затвердження заходів із благоустрою, створення місць відпочинку, покращення інфраструктури служить для формування сучасного комфортного середовища, що може приваблювати не лише мешканців, а й відвідувачів (туристів, гостей). klevanska-gromada.gov.ua¹

Водночас існує багато факторів, які можуть ускладнити реалізацію потенціалу громади. Як показують дослідження розвитку територіальних громад, основними гальмівними чинниками є: фінансові, управлінські, кадрові, інфраструктурні, екологічні проблеми, а також питання міграції та нерівномірного розподілу ресурсів [79]. Якщо немає належного управління та прозорості у громаді — навіть хороші стратегії можуть залишитись «на папері». Соціокультурний розвиток і залучення громади в ініціативи потребують активності з боку мешканців — без широкого залучення громадян реалізувати плани важко.

Завдяки власному бюджету, праву приймати рішення на місцевому рівні, громада може оперативіно реагувати на виклики (економічні, соціальні, демографічні) та будувати політику, виходячи з потреб жителів. Це дає шанс на більш збалансований, «знизу-вгору» розвиток, ніж централізовані рішення на рівні області чи держави.

Щоб максимально використати переваги реформ децентралізації, Клеванській ТГ доцільно:

- Ставити пріоритет на інфраструктурні проєкти (дороги, благоустрій, комунальні послуги, дозвілля), бо це прямо впливає на якість життя та привабливість громади.
- Розвивати механізми участі громади — громадські обговорення, волонтерські ініціативи, залучення мешканців до прийняття рішень і контролю за їх реалізацією. Це підвищує ефективність і легітимність управління.

- Шукати зовнішні ресурси — гранти, державні й міжнародні програми, партнерства з бізнесом, іншими громадами. Це дає змогу реалізувати більші проєкти, ніж лише на кошти місцевого бюджету.
- Створювати комфортний соціокультурний простір — місця для відпочинку, туризму, дозвілля, культури; це підвищує згуртованість, приваблює молодь, може зменшити відтік, сприятиме розвитку локальної ідентичності.
- Забезпечити ефективне управління: професійний підхід, прозорість, підзвітність, кваліфікований персонал — це фундамент того, щоб громада змогла реалізувати свої амбіції.

Проєкти, які можуть реально прискорити розвиток Клеванської територіальної громади в контексті децентралізації [6]:

1. Розвиток місцевої інфраструктури

- ремонт і модернізація доріг між населеними пунктами громади;
- покращення водопостачання, водовідведення, освітлення вулиць;
- облаштування місць громадського користування (парки, сквери, майданчики).

Результат: комфортна інфраструктура підвищить якість життя, стимулює економічну активність і привабить нових жителів.

2. Центр громадських ініціатив

- створення простору, де мешканці можуть організовувати культурні, освітні та волонтерські проєкти;
- проведення навчань і консультацій для активних громадян.

Результат: підвищить участь громади в управлінні, сформує соціокультурний капітал, розвине локальну ідентичність.

3. Туристичний розвиток і культурні маршрути

- створення пішохідних і веломаршрутів, інфраструктури для відвідувачів; (малі готелі, кафе, туристичні інформаційні точки);
- презентація історичних і культурних об'єктів громади.

Результат: залучить туристів, дасть додаткові доходи, підтримає місцевий бізнес і популяризує громаду.

4. Підтримка малого та середнього бізнесу

- створення локального бізнес-інкубатора або консультаційної підтримки підприємців.
- надання грантів або пільгових кредитів для стартапів і місцевих ініціатив.

Результат: місцевий бізнес стимулює зайнятість і економічну активність, зменшить залежність від державного фінансування.

5. Енергоефективність та «зелені» ініціативи

- встановлення сонячних панелей на громадських будівлях;
- програми енергозбереження для житлового сектору;
- екологічні проєкти (роздільний збір сміття, озеленення, посадка дерев).

Результат: зменшить витрати бюджету, зробить громаду сучасною та екологічно привабливою.

6. Освітні і спортивні програми

- розвиток шкіл, дитячих садків, гуртків, спортивних секцій;
- співпраця з університетами та технічними коледжами.

Результат: залучить молодь, підвищить рівень компетентності населення, зменшить відтік молодих спеціалістів.

7. Цифровізація та «розумне управління»

- впровадження електронних сервісів для мешканців (оплата комуналки онлайн, запис до лікаря, звернення до органів влади);
- автоматизація роботи адміністрації та прозоре планування бюджету.

Результат: підвищить ефективність управління, зекономить ресурси і час мешканців, зробить громаду привабливою для молоді і бізнесу.

Реформа децентралізації — важливий фактор розвитку сільських/селищних територій [23]. Клеванська ТГ може використовувати це для стимулювання підприємництва: створення умов для ФОП, малого бізнесу, сільгоспвиробників, переробки, невеликих виробництв. Це дає робочі місця, зменшує залежність від великих міст, може стримувати міграцію з громади. В умовах, коли країна переживає серйозні потрясіння — децентралізована громада з власним бюджетом, стратегією, мобільним управлінням має кращі шанси швидко

адаптуватися, підтримати мешканців, соціальну інфраструктуру, реагувати на потреби — ніж громади, які залежать від централізованого управління.

Якщо Клеванська територіальна громада послідовно використовуватиме можливості реформи — через 5–10 років вона може стати:

- стабільною, самодостатньою та привабливою громадою з розвинутою інфраструктурою, комфортним життям, добрим освітнім і соціальним сервісом;
- центром локального економічного зростання: малі/середні підприємства, ремісництво, агропереробка, місцевий бізнес;
- прикладом активної громадянської участі: мешканці беруть участь у проєктах, ініціативах, управлінні, створюють соціальні ініціативи, підтримують культуру, дозвілля, волонтерство;
- громадою-партнером для інших та регіональним «магнітом»: залучення інвестицій, міжгромадських проєктів, донорської підтримки, зовнішніх програм;
- гнучкою до змін і стабільною у кризах: здатною швидко реагувати на виклики, підтримувати мешканців, адаптуватися до зовнішніх шоків.

Висновки до розділу 3

Реалізація реформи децентралізації створила нові можливості для Клеванської територіальної громади, відкривши шлях до збалансованого розвитку, зростання ролі громадянського суспільства та ефективного використання місцевого потенціалу. Подальший поступ громади залежатиме від здатності органів місцевого самоврядування забезпечувати стратегічне планування, залучення ресурсів розвитку та впровадження інноваційних управлінських практик.

У контексті реформ децентралізації Клеванська ТГ має значні перспективи — як у соціальному, так і в економічному, інфраструктурному та управлінському вимірах. Успіх залежить від готовності громади активно працювати, планувати, залучати ресурси й мешканців, а також від здатності адаптуватися до змін.

Розділ показав, що саме на рівні громади — на «місцях» — можна досягнути реальних змін у житті людей, якщо є воля, стратегія, ресурси та активна участь. Клеванська громада має всі необхідні передумови, щоб стати успішним прикладом реалізації реформи децентралізації в Україні. Але цей успіх — не результат одного рішення чи проєкту. Це — результат системної, послідовної, комплексної роботи: стратегічного планування, залучення громади, управлінської дисципліни, партнерства та постійного розвитку.

Клеванська ТГ має вагомі передумови, аби використовувати реформу децентралізації на користь громади — від фінансової спроможності до стратегічного планування та залучення мешканців. Проте успіх залежить не стільки від формальних документів, скільки від волі, компетентності й активності всіх зацікавлених сторін — влади, громади, бізнесу, партнерів. Якщо громада зможе поєднати ці ресурси — є реальний шанс, що вона стане прикладом сучасної та комфортної громади.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У дипломній роботі була проведена комплексна оцінка механізмів реалізації державної політики на рівні Клеванської територіальної громади, визначено ключові проблеми функціонування органів місцевого самоврядування та запропоновано практичні напрями їх удосконалення. Отримані результати дозволяють зробити загальний висновок про те, що ефективність управлінських процесів у громаді прямо впливає на якість життя її мешканців, рівень соціально-економічного розвитку та стійкість у кризових умовах.

Проведений аналіз показав, що Клеванська територіальна громада володіє потужним просторовим, економічним та людським потенціалом. Вигідне географічне розташування, наявність міжнародних туристичних об'єктів, близькість до обласного центру створюють сприятливі можливості для залучення інвестицій та розвитку малого бізнесу [6]. Водночас існує низка викликів, що зумовлюють потребу в модернізації механізмів управління.

Дослідження діяльності Клеванської ТГ показало, що громада успішно реалізує основні повноваження, отримані внаслідок адміністративно-територіальної реформи, зокрема в частині бюджетного управління, освіти, соціальної підтримки населення, забезпечення базової інфраструктури. Разом з тим, виявлено низку проблем: обмеженість власних доходів бюджету, потреба в модернізації комунальної інфраструктури, недостатність інвестицій та повільні темпи цифрової трансформації управлінських процесів.

Аналіз реалізації державних програм на місцевому рівні показав, що Клеванська ТГ бере участь у програмах регіонального розвитку, енергоефективності, підтримки освіти та безпеки. Проте існують можливості для значного вдосконалення механізмів програмно-цільового управління, активізації співфінансування, розширення участі громади у міжнародних грантових ініціативах та партнерських проєктах.

У результаті дослідження встановлено, що управлінські рішення у громаді потребують більш високого рівня обґрунтованості та стратегічності. Незважаючи на прийняту Стратегію розвитку, окремі її положення потребують актуалізації відповідно до нових умов воєнного часу та вимог державної політики регіонального розвитку [5]. Крім того, відсутність систематичного моніторингу й аналізу досягнення цілей позначається на ефективності реалізації стратегічних ініціатив.

Комунікація між владою та мешканцями громади залишається одним із критичних аспектів управління. Недостатнє охоплення інформацією жителів віддалених населених пунктів, обмеженість інтерактивних каналів взаємодії та недостатній рівень участі молоді знижують рівень суспільної підтримки управлінських рішень. Саме тому підсилення прозорості, підзвітності та комунікативної відкритості є необхідною умовою довіри громадян до влади.

Особливу увагу привертають проблеми ресурсного забезпечення. Обмеженість місцевого бюджету, потреба у відновленні інфраструктури та значне бюджетне навантаження на соціальну сферу вимагають пошуку додаткових джерел фінансування, активної співпраці з інвесторами, державними фондами та міжнародними партнерами.

Проведене дослідження підтвердило необхідність цифрової трансформації управління. Відсутність розвиненого електронного документообігу, інтегрованих платформ надання послуг та систем громадської участі ускладнює доступ громадян до сервісів і гальмує оперативність ухвалення рішень органами влади.

Важливою умовою підвищення ефективності державної політики є удосконалення кадрового забезпечення. Підвищення кваліфікації, розвиток навичок проєктного менеджменту, посилення компетентностей у сфері стратегічного планування та комунікацій сприятиме професіоналізації управлінської діяльності.

Здійснений аналіз надав можливість сформулювати комплекс практичних рекомендацій, що включають підвищення ефективності прийняття рішень,

удосконалення цифрових сервісів, посилення бюджетної прозорості, розширення можливостей участі мешканців у розвитку громади, оптимізацію процесів управління ресурсами та поглиблення співпраці з бізнесом і громадським сектором.

Необхідно активізувати реалізацію туристичного потенціалу громади на основі комплексного розвитку туристичної інфраструктури, брендингу території та логістичної підтримки відвідувачів. Це може стати драйвером збільшення надходжень до місцевого бюджету. Також важливо забезпечити впровадження системи регулярного моніторингу реалізації державної політики з чіткими індикаторами результативності, що сприятиме підвищенню відповідальності органів влади та якості виконання управлінських рішень.

Запровадження запропонованих змін сприятиме посиленню інституційної спроможності Клеванської ТГ, формуванню сучасної моделі врядування на засадах відкритості, партнерства й інноваційності, що забезпечить покращення добробуту населення та конкурентоздатності громади.

У підсумку слід відзначити, що удосконалення механізмів реалізації державної політики є безперервним процесом, який вимагає адаптивності до зовнішніх умов, гнучкості управлінських рішень і стабільного залучення громади до управління місцевим розвитком. Це створить фундамент для сталого зростання Клеванської територіальної громади у середньо- та довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР.
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР.
3. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV.
4. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII.
5. Рівненська обласна державна адміністрація. Стратегія розвитку Рівненської області на 2027 рік.
6. Клеванська селищна рада. Офіційний вебсайт: <https://klevan-sr.gov.ua>
7. Перспективний план формування територій громад Рівненської області. Рівне: РОДА, 2020 (дата звернення: 18.10.2025).
8. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України № 695 від 05.08.2020.
9. Бюджетний кодекс України: Кодекс від 08.07.2010 № 2456-VI.
10. Податковий кодекс України: Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI.
11. Андрійчук, О. В. Державна політика: теоретико-методологічні засади. Київ: НАДУ, 2019 (дата звернення: 08.10.2025).
12. Василенко, В. Н. Теорія державного управління: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2020.
13. Дегтярєва, І. О. Механізми реалізації державної політики на місцевому рівні. Харків: ХРІ НАДУ, 2021.
14. Ковбасюк, Ю. В., Трощинський, В. П., Сурмін, Ю. П. (ред.). Державне управління в Україні: навчальний посібник. Київ: НАДУ, 2020.
15. Куйбіда, В. С., Шевченко, О. В. Розвиток місцевого самоврядування в Україні. Київ: ІКЦ «Леста», 2019 (дата звернення: 18.11.2025).
16. Оболенський, О. Ю. Державне управління: основи теорії. Київ: КНЕУ, 2020.

17. Пахомов, Ю. М. Місцеве самоврядування: європейські стандарти та українська практика. Київ: Парламентське видавництво, 2019.
18. Романенко, Є. О. Публічна політика: сутність, структура, механізми реалізації. Київ: КНЕУ, 2021 (дата звернення: 18.10.2025).
19. Шаров, Ю. П. Публічна політика та управління: навчальний посібник. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2020.
20. Шутак, Г. Органи місцевого самоврядування в системі реалізації державної політики. Житомир: ПП «Рута», 2020.
21. Рудік Є. Механізми реалізації державної регіональної політики в умовах децентралізації // Державне управління: теорія та практика. 2022.
22. Шевченко В. Розвиток територіальних громад: підходи та інструменти // Публічне управління і місцеве самоврядування. 2023 (дата звернення: 15.11.2025).
23. Клеванська територіальна громада: паспорт громади, статистичні дані. Клевань, 2023.
24. Агентство розвитку Рівненщини. Туристичний потенціал Рівненського району. Рівне, 2024.
25. Програма соціально-економічного розвитку Клеванської ТГ на 2024–2026 роки. Клевань, 2024 (дата звернення: 10.11.2025).
26. «Клеванська територіальна громада: паспорт громади, статистичні дані» офіційний сайт Клеванської ТГ. Режим доступу: <https://klevan-sr.gov.ua> (дата звернення: 01.12.2025).
27. Єременко В. С. Механізми реалізації державної регіональної політики в умовах децентралізації // *Державне управління: теорія та практика*. 2022.
28. Шевченко В. Розвиток територіальних громад: підходи та інструменти // *Публічне управління і місцеве самоврядування*. 2023.
29. Агентство розвитку Рівненщини. Туристичний потенціал Рівненського району. Рівне, 2024 (дата звернення: 20.11.2025).

30. ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання». Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. Наукова бібліотека СНУ ім. В.Даля+1
31. Іваненко, П. О. (2022). *Механізми місцевого самоврядування в умовах децентралізації*. Київ: Вид-во «Українська демократія».
32. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII.
33. Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» (2016) (дата звернення: 21.10.2025).
34. Міністерство освіти і науки України. *Про затвердження державних стандартів початкової освіти* (НУШ), 2018.
35. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19.10.2017 № 2168-VIII.
36. Національна служба здоров'я України. *Програма медичних гарантій*. Київ: НСЗУ, 2024.
37. Закон України «Про державну соціальну допомогу» від 01.01.2019 № 1105-XIV.
38. Міністерство соціальної політики України. *Стратегія соціального розвитку громад*, 2021.
39. Закон України «Про житлово-комунальні послуги» від 09.11.2017 № 2189-VIII.
40. Водний кодекс України від 06.06.1995 № 213/95-ВР.
41. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. *Програма «Енергодім»*, 2020.
42. Закон України «Про культуру» від 14.12.2010 № 2778-VI.
43. Закон України «Про основні засади молодіжної політики» від 27.04.2021 № 1414-IX.
44. Закон України «Про Національну поліцію» від 02.07.2015 № 580-VIII.
45. Кодекс цивільного захисту України від 02.10.2012 № 5403-VI (дата звернення: 11.10.2025).

46. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» від 25.06.1991 № 1264-ХІІ.
47. Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 05.10.2017 № 2155-VIII.
48. Закон України «Про органи і служби у справах дітей та спеціальні установи для дітей» від 24.01.1995 № 20/95-ВР (дата звернення: 02.11.2025).
49. Закон України «Про охорону дитинства» від 26.04.2001 № 2402-III.
50. Закон України «Про забезпечення організаційно-правових умов соціального захисту дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування».
51. Постанова КМУ № 866 від 24.09.2008 «Питання діяльності органів опіки та піклування».
52. Петренко, А. І., & Сидорчук, О. М. (2021). Особливості стратегічного планування в об'єднаних територіальних громадах. / Журнал «*Міське самоврядування і розвиток*», 4(12), 45–58 (дата звернення: 15.10.2025).
53. Міністерство розвитку громад та територій України. (2023). Методичні рекомендації щодо складання стратегій розвитку територіальних громад. — URL: <https://www.minregion.gov.ua/strategii-rozvytku> (дата звернення: 10.09.2025).
54. Кравець, В. Г. (2020). Цифрові сервіси для громад: досвід реалізації. / Збірник наукових праць «Соціально-економічні трансформації», 3, 112–130.
55. Смирнова, Л. І. (2024). Комунікаційні платформи та участь громадян у прийнятті рішень. / Матеріали конференції «Модернізація місцевого управління», м. Львів, 78–86 (дата звернення: 09.11.2025).
56. U-LEAD with Europe. (2022). Підвищення спроможності громад: практичні кроки. URL: <https://u-lead.org.ua/projects> (дата звернення: 15.09.2025).
57. ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні вимоги та правила складання». URL: <http://www.kmu.gov.ua/> (дата звернення: 01.12.2025).

58. Бочкарьова Н. Система виконавчих органів у громаді // Регіональна політика. 2021. №3. – С. 53–60.
59. Децентралізація публічної влади: теорія і практика : монографія / за ред. В. Куйбіди. Київ : НАДУ, 2020. 240 с.
60. Місцеве самоврядування в умовах воєнного стану: виклики та адаптація // Економіка та держава. 2023. № 7. С. 45–52.
61. Стратегічний розвиток територіальних громад: управлінський аспект: навч. посіб. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2022. 175 с.
62. Науково-методичні підходи до SWOT-аналізу громад // Державне управління: теорія і практика. 2022. № 2. С. 14–23 (дата звернення: 16.11.2025).
63. Міністерство розвитку громад та територій України – Дорожня карта реформи децентралізації 2024–2027. Офіційний документ. Мінрегіон України+1
64. Портал Децентралізація (decentralization.gov.ua) Про реформу децентралізації в Україні. Офіційні дані та аналітика про перебіг реформи. Децентралізація+1
65. Децентралізація в Україні: офіційний портал реформи. Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua>
66. Кабінет Міністрів України. «Реформа децентралізації» офіційний портал реформ. Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/about> (дата звернення: 01.12.2025). Децентралізація+2Децентралізація+2
67. Міністерство розвитку громад та територій України. «Уряд України затвердив Дорожню карту децентралізації на 2024–2027 роки» (оновлення 26.03.2024). Режим доступу: <https://mindev.gov.ua/news/35454-uriad-ukrayini-zatverdiv-dorozniu-kartu-decentralizaciyi> (дата звернення: 01.12.2025). Мінрегіон України+1
68. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 05.02.2015 № 157-VIII // База законодавства «Законодавство України». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 01.12.2025).
69. Децентралізація публічної влади: теорія і практика : монографія / за ред. В. Куйбіди. Київ : НАДУ, 2020. 240 с. (дата звернення: 20.10.2025).

70. Стратегічний розвиток територіальних громад: навч. посіб. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2022. 175 с.
71. Публічне управління в умовах децентралізації : монографія. Київ : НАДУ, 2021. 210 с.
72. Електронне урядування в Україні : аналіт. доп. Київ : НІСД, 2023. 98 с.
73. Алмонд Г. А. Громадянська культура і стабільна демократія. Політичні дослідження. 2020. № 4. С.122-134.
74. Андреев С. С. *Інформаційна культура: рівень змістовності духовних цінностей. Соціально-політичний журнал.* 2021. № 2. С. 92.
75. Бажин І. І. Соціальна ефективність місцевого самоврядування: інформаційний ресурс. Школа вирішення проблем. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://bazhin41.ru/school-> (дата звернення: 10.11.2025).
76. Державні засоби масової інформації. [Електронний ресурс]. Режим доступу : https://uk.wikipedia.org/wiki/Державні_засоби_масової_інформації.
77. Красноступ Г. М. Основні напрями правового забезпечення державної інформаційної політики. Офіційний веб-сайт Мін'юсту України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.mіnіust.gov.ua/30768>.
78. Лисенко Г. В. Інформаційна політика як інструмент підвищення якості життя населення : регіональний аспект. Соціологія влади. 2023. № 6. С.173-181.
79. Мамонов М. В. Інформаційна політика та зміну громадської думки. Політичні дослідження. 2020 № 5. С. 29.
80. Нестеряк Ю. В. Нормативно-правові основи державної інформаційної політики України в умовах розвитку інформаційного суспільства. Теорія та практика державного управління. Вип. 4 (39). С.111-119 (дата звернення: 20.10.2025).
81. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр>.
82. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. 120 [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр>.

83. Про Концепцію Національної програми інформатизації: Закон України від 04.02.1998 № 75/98-ВР. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-вр>.
84. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0031323-11>.
85. Питання забезпечення органами виконавчої влади доступу до публічної інформації : Указ Президента України від 05.05.2011 № 547/2011. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/547/2011>.
86. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>.